

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

***Факультет менеджменту та маркетингу***

**Кафедра менеджменту**

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття ступеня бакалавра**

**з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»**

**на тему «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах  
асортиментної політики»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-51

Литвиненко Анастасія Олегівна

Керівник доцент кафедри менеджменту

к.е.н., доц. НАГОРНА І.І.

Рецензент професор кафедри промислового маркетингу

к.е.н., проф. ЗОЗУЛЬОВ О.В.

Київ - 2019 року

## 3MICT

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ.....	13
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та чиники її підвищення.....	13
1.2. Формування асортиментної політики та її вплив на конкурентоспроможність підприємства .....	28
Висновки до розділу 1 .....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «АВК» .....	39
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства.....	39
2.2. Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства .....	55
2.3. Оцінка ефективності асортиментної політики підприємства.....	63
Висновки до розділу 2 .....	72
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «АВК» .....	74
3.1. Покращення асортиментної політики підприємства.....	74
3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів .....	84
Висновки до розділу 3 .....	92
ВИСНОВКИ .....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	97
ДОДАТКИ.....	102

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах нинішніх реалій конкуренції між виробниками і важкості не лише оволодіння новими ринками збуту, а й збереження зайнятих позицій, від оптимального керівництва компанії залежить її можливість обходити конкурентів і доходити до поставлених завчасно висот та стратегічних цілей. Однак підприємство може вийти на рівень результатів, що не завжди є наслідком менеджменту, а виникають під егідою факторів, на які не можна вплинути, або таких, які взагалі не мають відношення до результатів керівництва підприємством. Нагромадження об'ємів реалізованої продукції або підвищення показників прибутку може наслідком зростання ціни на товари, або збутом активів, що не задіяні, або перебоями у роботі головних конкурентів на обраному ринку тощо.

Конкурентоспроможність підприємства представляється однією з найвагоміших категорій економіки у ринкових умовах та є можливою ефективною адаптацією компанії до мінливих факторів конкурентного оточення. Виходячи з цього, обґрунтування шляхів і способів вивчення даної категорії з ціллю поетапної розробки комплексу заходів для укріплення місця та досягнення висот у конкурентній боротьбі підприємства є актуальним та затребуваним. Вагоме і вирішальне місце в економіці України займають промислові підприємства. Це позначається тим значенням, яку несе сфера промисловості та матеріального створення товарів у структурі національної економіки. Таким чином, фактори та способи підвищення конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку є важливими для розгляду і вивчення у сучасних умовах становлення економіки.

Теоретичні і методологічні засоби діяльності компанії в умовах конкурентних змін мають місце в працях таких науковців, як: Г.Л. Азоева, І. Ансоффа, О.В. Ареф'євої, О.С. Віханського, А.Е. Воронкової, І.М. Герчикової, В.Л. Горелової, А.П. Градова, В.Л. Диканя, М.М. Єрмошенка, П.С. Зав'ялова,

Ю.Б. Іванова, М. Інтрилігатора, Ф.Котлера, М. Мескона, А.І. Наумова, О.П. Пешкової, В.С. Пономаренка, М.Портера, О.І. Пушкаря, Ю.Б. Рубіна, І.В. Стародубровської, Р.М. Тихонова, Р.А. Фатхутдінова, О.Б. Чернеги, А.Ю. Юданова й інших вітчизняних й зарубіжних економістів. Проте як теоретичні базиси розгляду конкурентоспроможності підприємств, так і шляхи її оцінки та діагностики, а також практичні судження наукового характеру щодо її методологічного втілення вимагають повноцінного аналізу та тлумачення із врахуванням опцій та усіх умов нашої вітчизняної економіки.

Щоб досягти високих показників конкурентоспроможності, всі компанії мають головне завдання: вибір такого товарного асортименту, який би повністю задовольняв споживачів і приносив підприємству максимум прибутків. Для досягнення бажаного результату, керівництво підприємств має впроваджувати ефективну асортиментну політику.

Тому і першочерговим є вирішення питання щодо розробки та включення у діяльність ефективної асортиментної політики на підприємствах. Формування вдалого асортименту, який сприяє оптимізації прибутку, збереження прогнозованого прибутку на тривалий час – досить актуальні фактори успішності для підприємств, що прагнуть бути конкурентоспроможними не у короткостроковій перспективі. Щоб отримати найкращі результати діяльності та оптимізації співвідношення понять «витрати–збут», слід систематично організовувати дослідження, які переплетені з вивченням повноти та широти асортименту, перспектив розширення лінійки товарів у майбутніх періодах та досягнення бажаних результатів діяльності підприємства.

**Мета і задачі дослідження.** Метою роботи є аналіз і розробка основних напрямів забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «АВК» на засадах асортиментної політики.

Для реалізації поставленої мети були вирішені такі **задачі**:

- дослідити сутність конкурентоспроможності підприємства та чиники його підвищення;

- вивчити систему формування асортиментної стратегії та її вплив на конкурентоспроможність підприємства;
- обґрунтувати техніко-економічну характеристику підприємства ПрАТ «АВК»;
- проаналізувати рівень конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «АВК»;
- навести оцінку ефективності асортиментної політики компанії;
- запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності асортиментної політики підприємства;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження є діяльність ПрАТ «АВК» у період 2016-2018 рр.*

*Предметом дослідження є методи оцінки та діагностики конкурентоспроможності підприємств при динамічному розвитку як внутрішніх, так і загальних умов їх функціонування.*

*Методи дослідження.* Теоретичним і методологічним базисом проведених у роботі досліджень є наукові положення й теоретичні праці провідних вітчизняних і закордонних учених у галузі конкурентоспроможності, конкурентних переваг та конкуренції загалом на підприємствах, менеджменту, організації виробництва тощо.

У ході досліджень було використано наступні методи: *теоретичного узагальнення та порівняння* – використовувався з метою уточнення наукових понять з проблем виокремлення факторів конкурентоспроможності компаній та аналізу зовнішнього й внутрішнього середовищ їх функціонування; *статистичний аналіз* – задіяний для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних щодо результатів господарської діяльності обраної компанії; *метод таксономії* – приміняли для аналізу узагальнюючих показників ринкової позиції підприємства та

власних резервів під час проведення аналізу конкурентоспроможності серед існуючих конкурентів.

*Інформаційною базою дослідження* виступили законодавчі і нормативні акти України з питань державного регулювання діяльності підприємств в умовах конкурентного середовища; статистика із сайту Державної служби статистики України; фінансова звітність та внутрішні дані компанії ПрАТ «АВК» (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» за 2016-2018 рр.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає у розробці комплексного організаційно-методичного забезпечення прийняття та реалізації маркетингових управлінських рішень у сфері формування збалансованого товарного асортименту підприємства, оцінки привабливості товарних сегментів і видів продукції для забезпечення конкурентоспроможності, розбудови системи моніторингу конкурентних позицій підприємства.

*Структура та обсяг роботи.* Робота складається зі вступу, 3 основних розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота викладена на 101 сторінці тексту, містить 38 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел із 69 найменувань, містить 4 додатки. Обсяг основного тексту становить 87 сторінок, загальний обсяг роботи – 132 сторінки, разом із додатками.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

#### 1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та чиники її підвищення

Поняття «конкурентоспроможність» з точки зору етимології походить від англійського дієслова «compete» (з англ. «конкурувати»), яке лежить в основі слова «competitiveness» (з англ. «конкурентоспроможність»). В українському трактуванні об'єднано два слова «конкуренція» і «спроможність», що означає здатність, наявність можливостей до конкуренції, змагання [5, с. 28-31].

Огляд літератури засвідчив, що поняття «конкурентоспроможність» етимологічно пов'язане з поняттям «конкуренція». Разом з тим слід відмітити, що феномен конкуренції є об'єктом міждисциплінарного дослідження. При цьому виділяють економічний, політологічний, аксіологічний, соціобіологічний, соціологічний, інституціональний підходи до її аналізу. Для нас дослідницький інтерес представляє конкуренція з економічних позицій, а саме поведінковий, структурний, функціональний напрямки в рамках економічного підходу, а також економсоціологічний підхід, який виникає на стику економіки і соціології (табл. 1.1).

Тож, як бачимо, кожен з представлених підходів висвітлює певний аспект конкуренції, визначає конкретні методи її оцінки, а також вплив конкуренції на економіку.

Проведений аналіз економічних поглядів на конкуренцію дозволяє зробити такі висновки:

- 1) поняття конкуренції є багатозначним і не зводиться до деякого спрощеного її розуміння;

2) конкуренція як економічний феномен потребує системного підходу до вивчення з огляду на те, що вона проявляється на всіх рівнях економічної системи.

**Таблиця 1.1. Підходи до визначення категорії «конкуренція»**

<b>Підхід</b>	<b>Зміст підходу</b>	<b>Представники</b>
Поведінковий	Конкуренція трактується як сила, що характеризує взаємодію попиту і пропозиції і забезпечує функціонування ринкового механізму ціноутворення і регулювання пропорцій суспільного виробництва [49]	А. Сміт, М. Портер
Структурний	Акцент зміщується з боротьби компаній одна з одною на аналіз структури ринку, увага дослідників фокусується не на суперництві у встановленні ціни, а на встановленні факту принципової можливості (або неможливості) впливу суб'єкта господарювання на загальний рівень цін на ринку [5; 6];	Ф. Еджворт, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін
Функціональний	Конкуренція розглядається як обов'язкова характеристика ринку і як активний процес, результатом якого постає дихотомія суперництва і взаємодії [7-9], механізм забезпечення ефективної організації і функціонування системи господарювання;	И. Шумпетер, Ф. Хайєк
Економічно-соціологічний	Конкуренція — це дії двох і більше агентів, націлені на отримання одного і того ж обмеженого ресурсу, доступного за певних зусиль з їхнього боку» [10; 11].	В.В. Радаєв, Н. Флігстін, В. Валерстайн

*Джерело: складено автором за матеріалами [54]*

Проблеми потенційних можливостей підприємств та їхніх товарів у конкурентній боротьбі представляє в економічній науці велика категорія – конкурентоспроможність підприємств.

Поняття «конкурентоспроможність», уведене в науку М. Е. Портером, є базовим в управлінні підприємством та буде існувати стосовно підприємства доти, поки підприємство буде утримувати конкурентну перевагу над іншими компаніями на ринку. Конкурентна перевага характеризується М.Е. Портером як «продуктивність використання ресурсів», де критерієм виступає



рентабельність, виробництва. Конкурентні переваги існують тоді, коли підприємство може одержати рентабельність вищу від середньої для даної галузі або сегмента ринку. Конкурентна перевага визначається набором характеристик, властивостей товару та послуг, які створюють певну перевагу над конкурентами [50, с.211].

Стосовно підприємства конкурентна перевага може бути внутрішньою та зовнішньою. Внутрішня перевага базується на перевазі підприємства за витратами виробництва, тобто на меншій собівартості, ніж у конкурентів, а також на активному впровадженні інновацій і необхідних інвестицій. Зовнішня конкурентна перевага збільшує здатність підприємства змусити ринок прийняти ціну товару, більш високу, ніж у конкурентів, але не забезпечену відповідною якістю.

Аналіз конкурентоспроможності свідчить, що вона розвивається за наступними напрямками:

- конкурентоспроможність перетворюється в глобальну проблему світу, в інтегральний показник розвиненості країни та її економічної безпеки;
- розвиток конкурентоспроможності вимагає прогресу в науці, техніці, технологіях, виробництві, управлінні;
- успіх у конкурентній боротьбі забезпечується управлінням [52, с.164].

Конкурентоспроможність підприємства, галузі та країни значною мірою визначається конкурентоспроможністю товарів.

Оцінка конкурентоспроможності товару повинна здійснюватися на основі виміру факторів конкурентоспроможності: якості, ціни, витрат на реалізацію товару, якості сервісу. Ці фактори по товару, який аналізується, повинні зрівнюватися з відповідними факторами основних конкурентів або з нормативними.

Оцінку конкурентоспроможності підприємства доцільно здійснювати на основі двох показників: інтегрального показника конкурентоспроможності товару підприємства та стабільності (ефективності) його функціонування.

Виживання на конкурентному ринку вимагає від товаровиробника певних конкурентних переваг, які дозволяли б підприємству перемагати в конкурентній боротьбі.

Конкурентні переваги діляться на два основних види: більш низькі витрати та диференціацію товарів. Низькі витрати відображають здатність підприємства розробляти, випускати та продавати порівнянний товар з меншими витратами, ніж у конкурентів. Диференціація – це здатність забезпечити покупця унікальною або більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей або сервісного обслуговування. Підприємства, які стійко та ефективно працюють, прагнуть одночасно підвищувати якість товару та знижувати витрати виробництва [46, с.97].

Успіх окремих підприємств у конкурентній боротьбі в умовах жорсткої конкуренції ринку залежить від умов, які склалися в країні. Правильність цього положення доводить той факт, що з тривалою стійкістю підприємства (фірми, корпорації) таких країн як Японія, Німеччина, Франція, США, Південна Корея та інші, досягають величезних успіхів у певних галузях економіки. Але в той же час саме галузеві особливості дозволяють підприємствам цих країн створити й утримати конкурентні переваги на своєму ринку. При цьому найчастіше в країні функціонує одночасно відразу кілька світових лідерів у зазначеній галузі промисловості. Прикладами цього можуть бути японські фірми у сфері побутової електроніки, робототехніки, фото- і копіювальної апаратури, шведські фірми з виробництва важких вантажівок і гірничорудного устаткування, французькі парфумерно-косметичні фірми, швейцарські фармацевтичні компанії і т. д.

Тому врахування національних і галузевих, а в ряді випадків і регіональних особливостей, визначає здатність підприємства створювати й утримувати конкурентні переваги на міжнародному рівні. Цей факт також є досить важливим і для економічного зростання країни, тому що рівень життя в країні в остаточному підсумку залежить від конкурентоспроможності

окремих підприємств, уміння їх досягати поліпшення якості та росту ефективності виробництва. У зв'язку з викладеним вище необхідно визначити сутність категорій «конкурентоспроможність країни»

- «конкурентоспроможність підприємства»
- «конкурентоспроможність продукції», а також виявити їхній взаємозв'язок.

Слід зазначити два важливих аспекти. По-перше, до останнього часу в економічній літературі термін «конкурентоспроможність» використовувався тільки стосовно до продукції, по-друге, застосовувався він в основному в рамках зовнішньоекономічної діяльності в тісному зв'язку з якістю та обсягом продажів експортної продукції. Безумовно, це деякою мірою було виправдано в умовах обмеженого виходу вітчизняних товаровиробників на світовий ринок. Але в сучасних умовах конкурентна боротьба стала звичайним явищем і для вітчизняного ринку. При цьому слід зазначити широкомасштабність, динамізм і гостроту цієї боротьби як на світовому, так і на вітчизняному ринку, що обумовлюється значним та постійним збільшенням числа учасників зовнішньоекономічних операцій [33, с.81].

Здатність товарів, підприємств, країн, регіонів займати й утримувати ринки або їхні сегменти можна характеризувати конкурентоспроможністю цих об'єктів.

Конкурентоспроможність характеризує ступінь відповідності окремого класу об'єктів певним ринковим потребам: пропозиція (товар) – попиту, підприємство – можливості забезпечити конкурентні переваги, країна – економічній та соціальній моделі.

Взаємозв'язок понять конкурентоспроможності країни, підприємства, товару та факторів, що їх визначають, тобто детермінантів, наведений на рисунку 1.1.

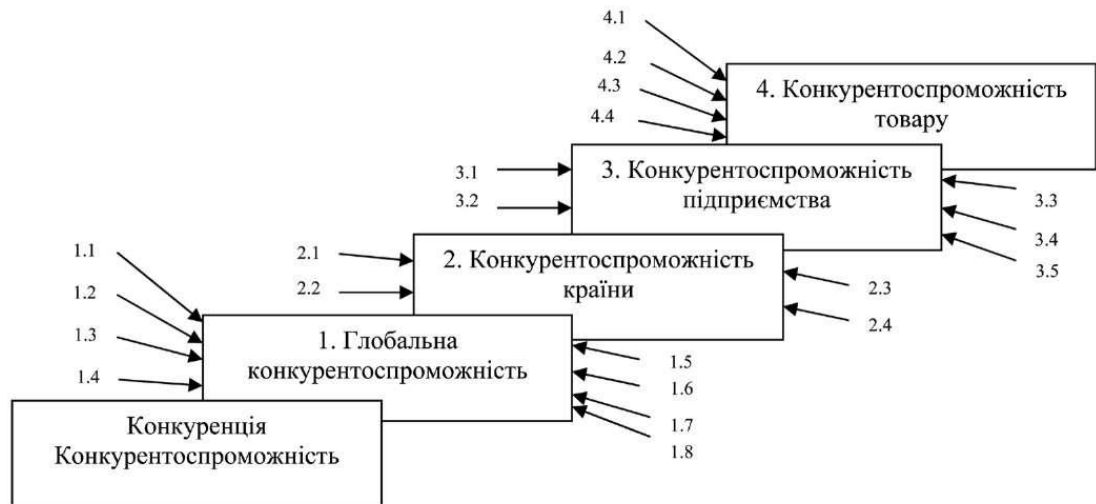


Рис. 1.1. Взаємозв'язок конкурентоспроможності країни, підприємства, товару та їхні детермінанти (фактори)

*Джерело: складено автором за матеріалами [54]*

До детермінантів (визначників, факторів) глобальної конкурентоспроможності віднесені: 1.1 – міцність внутрішньої економіки; 1.2 – інтегрування у світову економіку; 1.3 – фінанси; 1.4 – науково-технічний прогрес; 1.5 – кадри; 1.6 – інфраструктура бізнесу; 1.7 – менеджмент; 1.8 – влада.

Варто помітити, що поняття глобальної конкурентоспроможності трохи ширше від поняття конкурентоспроможності країни, тому що може бути застосоване щодо групи країн. Однак такий поділ можна вважати досить умовним.

Конкурентоспроможність країни визначають наступні детермінанти: 2.1 – ресурси – фізичні (наявність, доступність природних ресурсів); трудові (вартість, чисельність, кваліфікація, управління); інформаційні (обсяг та якість науково-технічної, ринкової інформації); грошові (вартість капіталу); інфраструктура (її якість та вартість); 2.2 – процеси (технологія, НТП, інновації); 2.3 – привабливість (оцінюється на базі ряду макроекономічних показників); 2.4 – соціально-економічний клімат [54].

До узагальнюючих факторів (детермінантів) конкурентоспроможності підприємства віднесені наступні:

- 3.1 – товар; 3.2 – положення підприємства на ринку;
- 3.3 – збут; 3.4 – просування товару; 3.5 – виробництво.

На конкурентоспроможність товару впливає сукупність наступних факторів: 4.1 – технічних (технологічних); 4.2 – нормативних; 4.3 – економічних; 4.4 – ринкових.

Якщо конкурентоспроможність країни – це здатність держави створити умови для ефективного функціонування суб'єктів господарювання на ринку через економічні, правові й адміністративні важелі, то конкурентоспроможність підприємства – це можливість і динаміка пристосування його до умов ринкової конкуренції. Оскільки конкуренція підприємств на світовому ринку набуває характеру конкуренції самої продукції, то конкурентоспроможність товару – це відносна характеристика конкретного прояву ступеня реалізації потенціалу самого підприємства та умов його функціонування [23].

Створення товару ринкової новизни саме по собі є елементом конкурентної боротьби, елементом, що має істотні переваги в порівнянні із ціновими методами конкуренції. Створивши й просунувши товар ринкової новизни, підприємство йде вперед, відривається від своїх конкурентів, збільшує свою частку ринку та може очікувати відповідних заходів з боку конкурентів значно пізніше, ніж у випадку виходу на ринок із традиційним товаром. Технічні характеристики продукції, її ціна як для виробника, так і, що більш важливо, для споживача досить актуальні.

На перший погляд може здатися, що питання про співвідношення конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності його продукції достатньо опрацьований в літературі і може бути віднесений до числа риторичних. Однак вивчення зазначеного співвідношення приводить нас до висновку, що причинно-наслідкові зв'язки між рівнем конкурентоспроможності підприємства і рівнем конкурентоспроможності

виробленої і (або) реалізованої ним продукції (товарів, робіт, послуг) до сьогоденішнього дня залишаються нерозкритими.

Найкраще, на думку автора, ця «дихотомія» сформульована С. Г. Светуньковим: «Конкурентоспроможність фірми визначається в тому числі і конкурентоспроможністю товару. Однак ця функціональна залежність або модель оцінки конкурентоспроможності фірми в залежності від конкурентоспроможності товару поки не виявлена. Тому конкурентоспроможність фірми і конкурентоспроможність товару, з одного боку – взаємопов'язані речі, а з іншого – виявити, описати, промодельовати цей взаємозв'язок складно» [29, с. 12].

Наприклад, актуальність питання про співвідношення конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності його продукції в своїх публікаціях вказує і Ю. Б. Рубін [54, с.39-40].

Для дослідників конкурентоспроможності зазначена невизначеність має і методологічне значення: зокрема, наскільки може бути достовірною оцінка конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, заснована головним чином на оцінці конкурентоспроможності їх продукції?

Сформульована «дихотомія» має не тільки методологічне значення, а й суто практичні наслідки. Багато компаній ставлять в основу конкурентоспроможність продукції, продумуючи заходи забезпечення своєї конкурентоспроможності. Дійсно, невід'ємним атрибутом будь-якого успішного підприємства є висока конкурентоспроможність його продукції. Однак в результаті «надмірного» відволікання ресурсів господарюючого суб'єкта на забезпечення високої конкурентоспроможності продукції відбувається ослаблення інших ключових компетенцій підприємства, внаслідок чого спостерігається безліч прецедентів банкрутств підприємств, які виробляли досить конкурентоспроможну продукцію.

Таким чином, риторична, здавалося б, колізія має наслідком не тільки похибки при оцінці конкурентоспроможності компаній, але і помилкові управлінські рішення в ході виконання завдань стратегічного менеджменту.

В першу чергу, розглянемо позицію економістів, які вважають некоректним розгляд конкурентоспроможності підприємства через призму конкурентоспроможності продукції.

Як відомо, категорія «конкурентоспроможність» стосовно економічної діяльності в залежності від суб'єктного складу конкурентів (в залежності від носіїв конкурентоспроможності) знаходить своє вираження на декількох рівнях, утворюючи тим самим ієрархію поняття «конкурентоспроможність». На вершину ієрархії дослідники, як правило, поміщають конкурентоспроможність країн (регіонів). Далі йдуть (в порядку убутання) конкурентоспроможність галузей (кластерів) і конкурентоспроможність підприємств (товаровиробників). На нижньому рівні знаходиться конкурентоспроможність продукції (товарів) [56, с.85].

Якщо припустити, що формування конкурентоспроможності підприємства та його продукції відбувається на різних рівнях суб'єктного складу конкуренції, стає очевидною неприпустимість «змішання» зазначених категорій конкурентоспроможності. В якості підтвердження принципових відмінностей між поняттями «конкурентоспроможність товару» і «конкурентоспроможність компанії» наводиться така аргументація.

1. Підприємство і його продукція мають різні тривалості життєвих циклів. Життєвий цикл господарюючого суб'єкта, як правило, більш тривалий – за період його функціонування може змінитися кілька поколінь виробів. Разом з тим іноді життєвий цикл продукції перевищує період функціонування компанії (наприклад, при виробництві базових товарів сировинної групи, в разі банкрутства і реорганізації компанії тощо.).

2. Конкурентна сила господарюючого суб'єкта не може в довгостроковому періоді ґрунтуватися на конкурентоспроможності продукції, оскільки велика ймовірність копіювання її (продукції) з боку конкурентів. Ймовірно, найточніше вдалося висловити цю думку В. С. Катькало [27, с. 67]: «Конкурентна сила продуктів не синонімічна конкурентній перевазі підприємства, оскільки будь-які цінові або якісні

переваги продукції відносно швидко копіюються конкурентами, і економічні вигоди від них тут же зникнуть».

3. Оцінка конкурентоспроможності продукції застосовується до кожного конкретного її виду, а конкурентоспроможність підприємства охоплює всю номенклатуру і асортимент його продуктів. Фактор асортименту має значення для формування оптимального портфеля продукції компанії: нерідко конкурентні переваги підприємства забезпечуються не стільки конкурентоспроможністю окремих видів його продукції, скільки оптимальним їх поєднанням і взаємодоповненням. Буває і навпаки – нераціональне поєднання деяких видів товарів в рамках одного асортиментного портфеля знижує конкурентоспроможність компанії в цілому, не дивлячись на високу конкурентоспроможність кожного виду продукції окремо.

4. Діяльність будь-якого підприємства включає в себе не тільки вдосконалення процесів розробки і виробництва продукту, але і безліч інших елементів ланцюжка створення цінності: маркетинг та продажу, постачання і логістика, оперативне і стратегічне управління. У разі якщо будь-якої з видів виробничо-економічної діяльності здійснюється неефективно, знижується конкурентоспроможність всього підприємства. Зокрема, продукція може бути конкурентоспроможною, але при цьому не користуватися попитом через нездатність підприємства ефективно просувати її на ринку. Отже, оцінки тільки конкурентоспроможності продукції недостатньо для комплексної оцінки всіх аспектів фінансово-господарської діяльності компанії [64, с. 49].

На підставі перерахованого робиться висновок про неприпустимість відомості конкурентоспроможності підприємства до конкурентоспроможності його продукції та принципової помилковості оцінки конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта суто через оцінку конкурентоспроможності його продукції.



На перший погляд вищенаведені аргументи і висновки є цілком обґрунтованими і очевидними. Незважаючи на це, більше половини всіх практичних досліджень в області конкурентоспроможності конкретних господарюючих суб'єктів зводиться до аналізу конкурентоспроможності їх продукції. Справа в тому, що інша, не менш авторитетна частина економістів, розглядає конкурентоспроможність продукції не як поняття нижчого рівня по відношенню до конкурентоспроможності підприємства, а як найважливішу базову характеристику, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Дослідники, як не дивно, приходять до діаметрально протилежних висновків, аналізуючи ту ж теоретичну модель, що і їхні опоненти, – ієрархію понять конкурентоспроможності.

Вивчаючи зазначену ієрархію, ця група вчених більшою мірою цікавиться не відмінностями рівнів ієрархії, а їх взаємозв'язком і взаємозалежністю. Аналіз структури ієрархії дозволяє деяким експертам зробити висновок, що конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність підприємства співвідносяться як частина і ціле. При цьому наголошується, що конкурентоспроможність продукції є базис ієрархії конкурентоспроможності, основа конкурентоспроможності компанії, внаслідок чого конкурентоспроможність підприємства залежить від конкурентоспроможності його продукції. Таким чином, робиться висновок, що конкурентоспроможність продукції є необхідною умовою досягнення конкурентоспроможності компанії, її ключовою складовою [61, с.130].

Виходячи за рамки теоретичного аналізу, дослідники цілком резонно зауважують, що конкуренція підприємств в ринковій економіці приймає форму конкуренції самої продукції, тобто процес господарської діяльності підприємства може бути оцінений через характеристику його продукції, а можливість компанії конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності її товару.

Ця позиція постійно підтверджується господарською практикою, яка свідчить про те, що абсолютна більшість конкурентоспроможних компаній

представлено на ринку конкурентоспроможною продукцією. І навпаки, складно собі уявити успішне підприємство, яке виробляє продукцію, яка не користується попитом у споживачів. В рамках даного підходу взаємозв'язок конкурентоспроможності товару і успішності компанії настільки сильна, що ці категорії практично ототожнюються.

В силу цього безліч економістів під конкурентоспроможністю компанії розуміють її здатність виготовляти і збувати товари, які за ціновими і нецінових характеристиках більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів. Більш того, нерідко в якості синоніма поняттю «підприємство» застосовується термін «товаровиробник». Цим підкреслюється продуктова складова діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта.

Відповідно до зазначеного підходу цілком очевидною є оцінка конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта через оцінку конкурентоспроможності його продукції. Йдеться про так звані «продуктові» [12] методи оцінки конкурентоспроможності підприємств, що базуються на судженні про те, що оцінка конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта може бути проведена через оцінку конкурентоспроможності його продукції: чим вище конкурентоспроможність товару – тим вище конкурентоспроможність підприємства. При цьому для визначення конкурентоспроможності продукції використовуються різні маркетингові та кваліметричні методи, в основі більшості з них лежить знаходження співвідношення ціна – якість товару.

На перший погляд, підхід «від продукції» дає просту і точну оцінку конкурентоспроможності будь-якого господарюючого суб'єкта. І все ж, незважаючи на гадану достовірність, зведення конкурентоспроможності підприємства до конкурентоспроможності його продукції вважаємо некоректним. Абсолютно погоджуючись з усіма доводами, які відзначалися прихильниками підходу «від підприємства», автор пропонує наступне корінна відмінність конкурентоспроможності підприємства від конкурентоспроможності його продукції.

Знаходження співвідношення «ціна – якість» передбачає оцінку конкурентоспроможності продукції з позиції задоволення потреб покупця. Логіка «продуктових» методів полягає в тому, що конкурентоспроможність продукції буде тим вище, чим вище її якісні характеристики і чим нижче її ціна. Однак немає гарантії, що при такій ціні буде досягнута необхідна економічна ефективність для подальшого розширеного відтворення підприємства [10, с. 49].

Конкурентоспроможність компанії оцінюється з позиції інтересів власника (керівництва, інвестора) господарюючого суб'єкта. Тоді, з точки зору виробника, збільшення конкурентоспроможності його продукції буде пов'язано із зростанням витрат (на підвищення якості продукції) і обмеженням виручки (внаслідок стримування відпускних цін), що в кінцевому підсумку обумовлює скорочення прибутку від продажів (аж до виникнення збитків).

Оцінка продукції за критеріями споживача не повинна підміняти оцінку компанії за критеріями менеджменту. Адже конкурентоспроможність продукції відображає рівень попиту на неї, а конкурентоспроможність підприємства – рівень ефективності його господарської діяльності [7, с. 11].

Отже, можна стверджувати, що виконання завдання щодо максимізації конкурентоспроможності продукції з суто економічної позиції суперечить меті забезпечення високої конкурентоспроможності компанії. Підприємство, яке виробляє нехай навіть саму чудову продукцію, але робить це зі збитками, в довгостроковому періоді конкурентоспроможним бути не може.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції не тільки не є обов'язковою ознакою конкурентоспроможності підприємства, але нерідко може стати причиною погіршення економічних результатів діяльності господарюючого суб'єкта.

Саме тому світова економіка рясніє прикладами того, як визнані лідери, що виробляють висококонкурентоспособну продукцію, зазнають краху: SAAB, Singer, Polaroid, Pan American, Motorola, Nokia. Ще кілька років тому

неможливо було уявити собі, що компанія Kodak, піонер в області фотографії, якій понад сто років, оголосить про своє банкрутство. Kodak не зміг перебудуватися з «плівкової» фотографії і не витримав конкуренцію з цифровими технологіями. Найдраматичніше в цьому банкрутстві те, що саме Kodak в 1976 р представив світу перший цифровий фотоапарат.

Важливо зауважити, що зазначене протиріччя не є антагоністичним.

Більш того, без мінімально необхідного рівня конкурентоспроможності продукції неможливо домогтися достатнього обсягу продажів, виручки і прийняттого рівня прибутку компанії. Очевидно, що успіх приходить до тих виробників, які знаходять способи запропонувати покупцеві оптимальне співвідношення ціни і якості, забезпечивши при цьому достатній рівень рентабельності продажів. Таким обр азом, з метою забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства важливо знайти не те співвідношення «ціна - якість», яке максимізує продажу, а то, що максимізує масу прибутку. Ті ж компанії, які ототожнюють поняття конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції і намагаються домогтися не оптимальною, а максимальної конкурентоспроможності продукції, ризикують залишитися ні з чим [51].

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності підприємства за допомогою оцінки конкурентоспроможності його продукції є неприпустимою через те, що критерії конкурентоспроможності на зазначених рівнях аналізованої категорії діаметрально протилежні, внаслідок чого конкурентоспроможність продукції далеко не завжди тягне конкурентоспроможність підприємства.

Узагальнивши сказане вище, слід зазначити, що зв'язок між двома розглянутими рівнями ієрархії конкурентоспроможності, безумовно, існує. Однак розглядати конкурентоспроможність підприємства і його продукції слід як ціле і частина. При цьому конкурентоспроможність організації не являє собою просту механічну суму показників конкурентоспроможності окремих видів її продукції.

Діяльність будь-якого підприємства, як правило, базується не на якомусь одному функціональному напрямку або виді діяльності. З точки зору системного підходу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства важливий кожен з них – як окремо, так і в їх поєднанні. Таке поєднання має забезпечуватися «налаштуванням» їх взаємодії за допомогою управлінських впливів.

Розглянемо основні чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємств на ринку згідно точки зору М. Портера [50, с. 129]:

1) конкуренція в галузі. Для боротьби з конкурентами, що існують у галузі, необхідна диференціація товару і зміцнення іміджу марки. Диференціація знижує чутливість споживача до ціни і частково нейтралізує залежність фірми від нього, тобто зменшує здатність споживача торгуватися. Крім того, наявність елемента диференціації знижує тиск на фірму з боку інших конкурентних сил;

2) загроза приходу нових конкурентів залежить від висоти бар'єрів захисту від них і сили реакції, яку може очікувати потенційний конкурент. Існування бар'єрів входу і здатність фірми до відсічі утримують потенційних конкурентів від приходу на ринок;

3) загроза заміни товару або послуги. Фактично ціни на товар-замінники визначають найвищі ціни, які можуть визначають фірми, що діють на ринку. Чим привабливіший для користувачів товар-замінник, тим більш обмежені можливості підвищення цін на сам товар. Особливу увагу потрібно приділити витратам виробництва товару (їх бажано знизити), а також витратам переходу покупця на товар-замінники, які варто підвищити;

4) залежність від споживачів. Покупці, граючи на наявній конкуренції, можуть чинити на фірму тиск, тобто вони можуть змусити фірму знизити ціну, надати більший обсяг послуг за ту ж ціну або більш сприятливі умови платежу тощо;

5) залежність від постачальників. Умови, за яких фірми-постачальники можуть тиснути на клієнтів, аналогічні тим, які були розглянуті стосовно до клієнтів: група постачальників більш концентрована, ніж група їх клієнтів; постачальники не відчують загрози з боку товарів-замінників; фірма не є для постачальника важливим клієнтом.

Отже, дослідження показало, що теорія ресурсних переваг підкреслює унікальність кожного підприємства (фірми, компанії) і визначає, що умовою конкурентспроможності і рентабельності є не повторення моделі поведінки інших фірм на ринку, а використання відмінностей між ними. Створення конкурентної переваги передбачає формулювання і реалізацію стратегії, заснованої, перш за все, на внутрішніх чинниках підприємства: на унікальності набору ресурсів і здібностей кожного підприємства (фірми, компанії).

## **1.2. Формування асортиментної політики та її вплив на конкурентоспроможність підприємства**

Найважливішою складовою товарної політики підприємства є асортимент, що виражає відмінності між товарами різних видів і найменувань підприємства. Досвід підприємницької діяльності свідчить про те, що лідером в конкурентній боротьбі є той, хто приділяє велику увагу асортиментній політиці, володіє методами її реалізації і може максимально ефективно управляти цією політикою.

Автори Н.Я. Колужнова, А.Я. Якобсон вважають, що «асортимент – це набір товарів, що формується за певними ознаками і задовольняє різноманітні, аналогічні та індивідуальні потреби» [33, с.128].

Науковець В.Н. Єрьомін при визначенні «асортименту» використовує поняття «товарна номенклатура» і «асортиментні групи». Під товарною номенклатурою фірми розуміється сукупність товарів (послуг), що виробляються фірмою. А товарна номенклатура, в свою чергу, складається з

асортиментних груп (товарних ліній), об'єднаних за принципом схожості маркетингових характеристик. Сукупність усіх асортиментних груп фірми називають її товарним асортиментом» [18].

Основними характеристиками асортименту є: принцип формування, широта і глибина.

На думку економіста І. Л. Акулича товарний асортимент підприємства характеризується: широтою, глибиною, насиченістю, гармонійністю.

Широта являє собою кількість виготовлених асортиментних груп.

Кількість найменувань в асортиментній групі є глибиною асортименту.

Загальна кількість асортиментних позицій у всіх групах називають насиченістю.

Гармонійність характеризує ступінь близькості товарів різних асортиментних груп [1].

На думку автора А. П. Панкрухіна існує чотири основні принципи формування асортименту:

- функціональний – передбачає врахування близькості виконуваних функцій);
- споживчий – поділ по групах споживачів;
- збутової – в основі класифікації лежить типологія посередників по доведенню продукції до споживачів;
- цінової – основною характеристикою є рівень цін [47, с. 148].

Практика показує, що для забезпечення ефективної підприємницької діяльності, компанії постійно працюють розширенням та оптимізацією товарного асортименту. Необхідність цього пов'язана з рядом причин:

- коливання і якісні зміни в характері попиту;
- безперервні дослідження в області техніки і технології і, як наслідок, поява нових товарів;
- варіації в товарний асортимент конкурентів.
- зміна смаків і уподобань споживачів.

Крім того, важливими факторами розвитку товарного асортименту є:

- доцільність використання вільних потужностей;
- бажання посередників закуповувати товари широкого асортименту;
- доцільність використання побічних продуктів виробництва [18, с. 214].

На думку авторів Н. Я. Колужнової і А. Я. Якобсона, основними елементами управління є формування асортименту і встановлення рівня вимог за показниками, визначальним раціональністю асортименту.

Дослідження практики управління асортиментною політикою на вітчизняних промислових підприємствах дає змогу сформулювати основні підходи, які використовуються керівництвом при прийнятті управлінських рішень щодо асортиментної політики підприємства:

- "пасивне" виробництво – формування асортименту відбувається за принципом: на кожний товар знайдеться свій покупець, при цьому активізація діяльності зміщується у сферу ціноутворення та збутової політики;
- метод спроб і помилок – асортимент формується без належного урахування потреб потенційних споживачів на етапі підготовки та освоєння виробництва;
- "боротьба мотивів" – управління асортиментом здійснюється на основі особистої зацікавленості осіб, що приймають рішення, в результаті чого не враховується обґрунтування економічної ефективності як окремих асортиментних позицій, так і асортименту в цілому [33].

В літературних джерелах з питань менеджменту, маркетингу та товарознавства представлена множина методів, спрямованих на прийняття управлінських рішень щодо формування продуктового асортименту підприємства та здійснення його асортиментної політики [4].

В табл. 1.2 наведена класифікація існуючих методів формування асортиментної політики підприємства, яка ґрунтується на виділенні трьох основних класифікаційних ознак: рівень управління, маркетинговий та



товарознавчий підходи, що відображають напрямки наукових підходів до формування оптимального продуктового асортименту підприємства.

**Таблиця 1.2. Класифікація методів формування асортиментної політики підприємства**

<b>Класифікаційні ознаки</b>	<b>Перелік методів</b>	
За рівнем управління	Методи формування господарського портфеля (стратегічний рівень )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модель "продукт-ринок" І. Ансоффа</li> <li>• Метод Бостонської консультативної групи</li> <li>• Метод Мак-Кінзі "General Electric"</li> <li>• Метод життєвого циклу Hofer /A.D.Little</li> <li>• Метод Ю. Меркулової</li> </ul>
	Методи формування виробничої програми ( <i>тактичний рівень</i> )	Методи оптимізації за критерієм: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Максимум сумарного завантаження всіх типів обладнання</li> <li>• Мінімум сумарного недозавантаження всіх типів обладнання</li> <li>• Максимум сумарного випуску продукції у вартісному виразі</li> <li>• Мінімальний рівень витрат виробництва</li> <li>• Максимум прибутку від реалізації продукції</li> <li>• Максимум рентабельності продукції</li> <li>• Максимум рентабельності виробництва</li> </ul>
За маркетинговим підходом	Методи управління асортиментом на основі критерію прибутку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методика Ф. Котлера</li> <li>• Методика Е. Дихтля і Х. Хершгена</li> </ul>
	Методи диференціації асортименту відповідно до споживчих потреб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Метод "Conjoint Measurement"</li> <li>• Метод Є. Голубкова</li> </ul>
За товарознавчим підходом	Методи забезпечення оптимальності асортименту	Методи класифікації за критерієм: • коефіцієнт оптимальності асортименту
	Методи забезпечення раціональності асортименту	Методи класифікації за критерієм: <ul style="list-style-type: none"> <li>• коефіцієнт ширини асортименту</li> <li>• коефіцієнт повноти асортименту</li> <li>• коефіцієнт новизни асортименту</li> <li>• коефіцієнт стійкості асортименту</li> </ul>

*Джерело: складено автором за матеріалами [4, **Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден.**]*

За рівнем управління виділяють методи стратегічного і тактичного рівня управління підприємством. Стратегічні рішення у сфері формування асортиментної політики передбачають вибір стратегічних напрямків діяльності підприємства. При розробці рішень цього рівня використовуються методи, спрямовані на формування господарського портфеля, який об'єднує сукупність окремих напрямків діяльності і продукції підприємства. За допомогою аналізу господарського портфеля керівництво підприємства виявляє і оцінює напрямки господарської діяльності з метою вкладення ресурсів в найбільш прибуткові з них і звуження чи припинення діяльності в найзбитковіших напрямках [35, с.91].

Тактичні рішення у сфері формування асортиментної політики пов'язані з розробкою виробничої програми підприємства на майбутній плановий період в рамках тих напрямків і видів діяльності, які були вибрані на етапі розробки стратегічних рішень.

Теорія товарознавства пропонує набір коефіцієнтних методів оцінки асортименту на основі порівняння із системою еталонних показників.

Формування асортименту включає в себе підбір узгодженого набору товарів, що дозволяє задовольнити не тільки реальні, а й прогнозовані потреби, а також досягти стратегічних цілей організації. Воно базується на заздалегідь обраних цілях і визначає напрямки асортиментної політики організації [33].

Формування асортиментної політики на ринку кондитерських виробів має ряд особливостей.

На практиці робота над асортиментом полягає зазвичай в наступному: спочатку виробляють угруповання товарів за схожими ознаками (визначають асортиментний профіль підприємства); потім визначають кількісне співвідношення окремих груп асортименту, і, нарешті, встановлюють внутрішньогруповий (розгорнутий) асортимент (тобто підбір конкретних різновидів товарів в межах однієї групи).

Розрахунок випуску обсягу товарів проводиться на основі попередніх норм продажів, без урахування ситуації і без націленості роботи підприємства на перспективу.

При цьому інші питання, так чи інакше пов'язані з асортиментом, - ринкові дослідження, ціноутворення, оцінка конкурентоспроможності продукції, оптимізація обсягів випуску, позиціонування товару тощо залишаються за межами асортиментної політики і перебувають у віданні інших служб або працівників підприємства.

Цей підхід суперечить ринковим дослідженням, так як не враховує постійні зміни зовнішнього середовища. Крім того, на практиці концепція підвищення прибутку не завжди грає головну роль при вирішенні питань, пов'язаних з асортиментом. Дуже часто рішення про включення або виключення товару з асортименту приймають на основі інтуїції, в наслідування конкурентам і за іншими науково необґрунтованих причин [33].

Виникає необхідність в такій системі формування асортименту, яка дозволила б забезпечувати виробництво і реалізацію затребуваною ринком продукції, швидко приймати рішення щодо зняття з виробництва, модифікації або створення товарів. А також здійснювати реалізацію і просування товарів, з урахуванням специфіки розвитку ринкових відносин, дослідження всієї сукупності заходів, пов'язаних з товаром (розробкою, створенням, виробництвом, продажем, сервісом, рекламою тощо).

Все це призводить до розробки нового методологічного підходу до формування асортиментної політики, основні етапи якого представлені на малюнку (рис. 1.2).

Починається формування асортиментної політики з збору внутрішньої інформації підприємства. Джерелами внутрішньої інформації є власні бази даних підприємств. Це – інформація про процеси, події, людей. Однак основним засобом отримання інформації є бухгалтерська звітність, саме вона дозволяє отримати перше достатньо об'єктивне уявлення про діяльність підприємства [4].

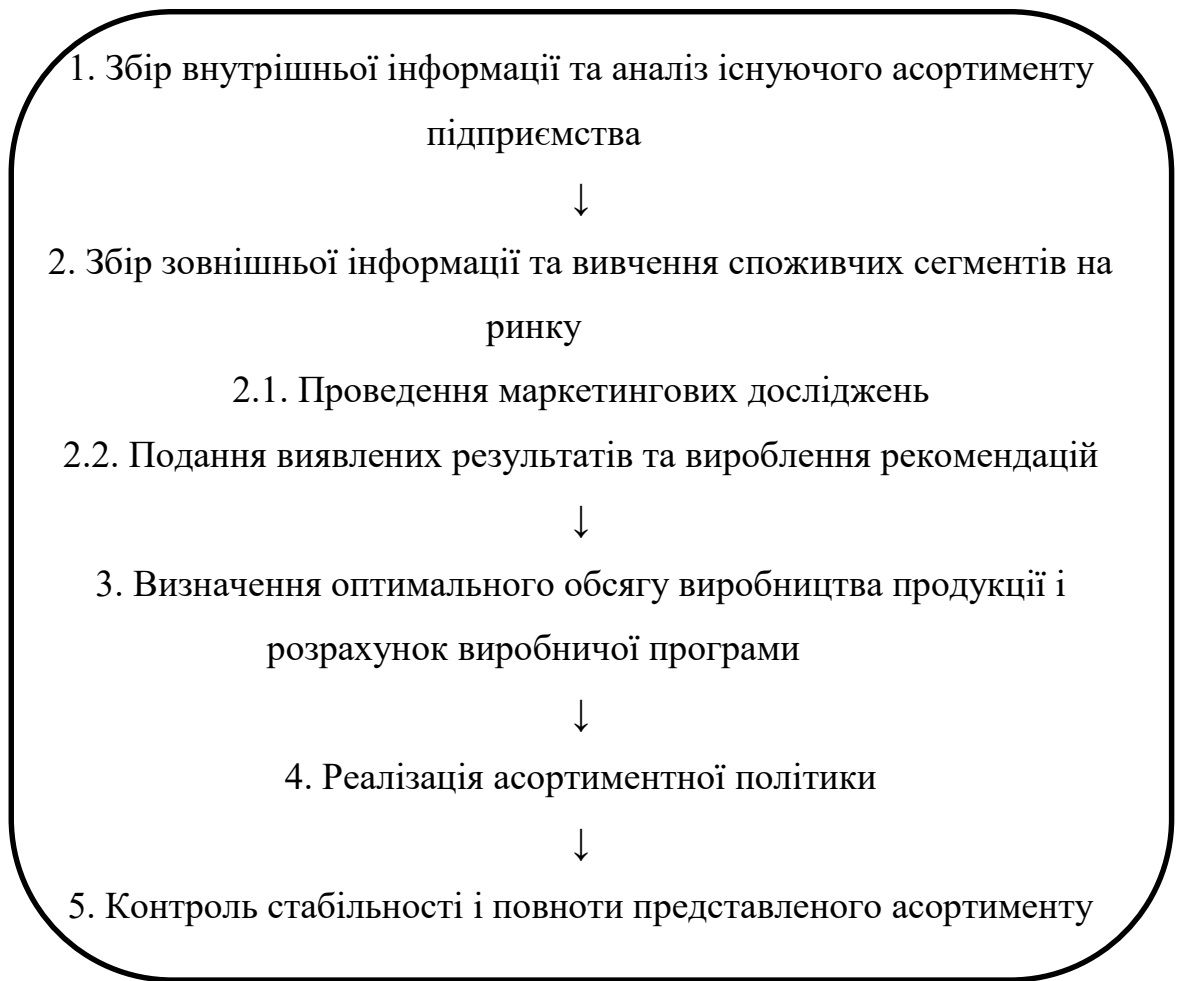


Рис. 1.2. Етапи формування асортиментної політики

*Джерело: складено автором за [Ошибка! Источник ссылки не найден.]*

Якщо керівництво визнає, що даний етап дає вичерпну інформацію для прийняття управлінських рішень, можна переходити до третього і четвертого етапів: розрахунку виробничої програми і реалізації, та формування асортиментної політики вважати завершеним.

Однак такий підхід демонструє лише одну сторону ринкової діяльності і гарантує тільки досягнення цілей фірми. Інша сторона – забезпечення найбільш повного задоволення потреб покупців, залишилися нерозглянутими і суперечить ринкової концепції. Тому для формування раціоналізованої асортиментної програми, слід провести додаткові дослідження ринку збуту, в

результаті якого підприємство повинно отримати інформацію про ставлення покупців до продукції, їх претензії і побажання.

Будь-яке дослідження починається з визначення проблеми, що стоїть перед організацією. Відносно асортиментної політики проблема полягає в можливості створення такого асортименту, який найбільш повно задовольняв би різноманітні потреби покупців і при цьому забезпечував би максимальну прибуток фірмі за певних збільшеннях.

Отже, подальше дослідження повинно встановити, які групи покупців присутні на ринку, яким товарам і цінам на них вони віддають перевагу. Найбільш часто в даному випадку застосовуються такі методи маркетингового дослідження, як опитування, експеримент і спостереження [15, с.66].

Після виявлення номенклатури товарів, які будуть проводитися підприємством, слід визначити їх кількісне співвідношення в структурі асортименту. Для розрахунку виробничої програми і визначення оптимального обсягу виробництва в сучасних умовах застосовуються різні програми, засновані на простих лінійних методах програмування (наприклад, Mathccad Proffessional), які показують найкращі обсяги виробництва товарів при заданих умовах і обмеженнях і в цілому створюють асортимент, «приміряє» бажання споживачів і можливості підприємства [39, с.170].

Після реалізації асортиментної політики необхідно здійснювати її постійний нагляд з метою своєчасного внесення необхідних коригувань. У багатьох випадках інструментом регулювання асортименту є асортиментний перелік, який встановлюється для конкретної торгової точки (якщо підприємство саме реалізує свою продукцію) в залежності від її місця розташування, типу, розмірів, торгової площі та інших факторів.

Наявність таких переліків дозволяє не тільки раціонально регулювати асортимент товарів, але і систематично контролювати його повноту (тобто відповідність фактичної наявності товарів існуючого списку) і стабільність (тобто безперебійне наявність у продажу товарів, передбачених переліком).

Асортиментна політика передбачає:

- визначення реальних і перспективних потреб у товарах;
- розрахунок основних показників асортименту і оцінку його раціональності;
- виявлення джерел товарних ресурсів, необхідних для формування раціонального асортименту;
- оцінку можливостей організації для освоєння виробництва окремих товарів;
- вибір і обґрунтування напрямків формування асортименту [25].

Скорочення асортименту – це кількісні та якісні зміни стану набору товарів за рахунок зменшення його широти і повноти через падіння попиту, недостатності пропозиції, збитковості або низької прибутковості виробництва деяких товарів.

Розширення асортименту – це кількісні та якісні зміни набору товарів за рахунок збільшення показників широти, повноти і новизни з причин, зворотним причин скорочення асортименту.

Розширення асортименту поряд зі збільшенням товарної маси є важливо з точки зору насичення ринку товарами. Разом з тим цей напрямок асортиментної політики не виключає інших напрямків, які доповнюють його, надаючи нові аспекти.

Стабілізація асортименту – це такий стан набору товарів, що характеризується високою стійкістю в часі і низькими значеннями коефіцієнта новизни. Це досить рідкісний стан, властиве в основному товарів повсякденного попиту.

Оновлення асортименту – це якісні і кількісні зміни стану набору товарів, що характеризуються збільшенням показника новизни.

Удосконалення асортименту – це зміни стану набору товарів, що здійснюються з метою підвищення його раціональності.

Гармонізація асортименту – наближення реального асортименту до оптимального або до кращих аналогам, в той же час найбільш повно відповідають цілям організації [57].

При формуванні асортименту бажано враховувати концепцію життєвого циклу товару. Життєвий цикл товару визначається нами як певна послідовність різних стадій існування його на ринку, кожна з яких обмежена часовими рамками і вимагає своєї стратегії і тактики ринкової поведінки, а також адаптації комплексу маркетингу. Розвиток продажів на кожному етапі не є чимось непорушним і вимагає активних дій з боку категорійних менеджерів з управління життєвим циклом товарів. На думку Березіної Є. А. «Управління життєвим циклом товару включає аналіз, планування і контроль стану ЖЦТ від моменту створення нових товарів до зняття товару з виробництва» [6, с.14].

Таким чином, можна зробити висновок про виняткову важливість формування грамотної, раціональної асортиментної політики підприємства, що визначає ступінь задоволеності споживачів пропонованими товарами та послугами. Тому аналіз асортименту і планування асортиментної політики є невід'ємною частиною маркетингової діяльності будь-якого підприємства.

## Висновки до розділу 1

Підтримка раціонального положення підприємств у нинішніх ринкових реаліях вимагає чи не щоденного та постійного моніторингу стану забезпечення конкурентоспроможності, аналізу можливих акторів-конкурентів на діючому ринку по галузі. З метою здійснення такого аналізу необхідною передумовою є чітке розуміння корінної суті категорії «конкурентоспроможність підприємства» та виділення її основних складових.

У першому розділі на основі аналізу найбільш поширених у середовищі науки досліджень теоретичного характеру до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» обґрунтовано підхід до терміну конкурентоспроможності. Так, «конкурентоспроможність підприємства» розглядається як можливість підприємства вчасно та ефективно коригувати опції власної діяльності у залежності від змін в оточуючій сфері для підтримки вже реальних і створення майбутніх конкурентних переваг з ціллю досягнення поставлених стратегічних цілей», яке надасть можливість розглядати дане поняття не тільки як діяльнісний результат, а як загальну категорію, що віддзеркалює явище діяльності підприємства з позицій його цілей стратегічного характеру.

Серед факторів, що спричиняють підвищення конкурентоспроможності підприємства можна виділити такі: ефективне управління витратами, розробка та впровадження інноваційних продуктів, технологій, достатня забезпеченість кваліфікованими трудовими ресурсами.

Явище конкуренції тісно пов'язане з виробництвом власне товарів, коли виробники пропонують товар-аналогію, а споживач-клієнт обирає з них оптимальніший для себе за прийнятну ціну. Тому, конкуренція – це скоріш динамічні перегони між товаровиробниками за ефективні умови виробництва та перерозподіл і збут товару чи послуг.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «АВК»

#### 2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства

Компанія АВК – один із лідерів національного кондитерського ринку. Компанія входить до трійки найбільших кондитерських компаній України за обсягами виробництва.

АВК виробляє шоколад, шоколадні цукерки, злакові солодощі та снеки, желеино-жувальні смаколики, а також іншу кондитерську продукцію.

ПРАТ «АВК» імпортує какао-боби, а експортує всю лінійку продукції. Система управління зовнішньоторговельними операціями ПРАТ «АВК» являє собою безперервний процес, що включає формулювання стратегії ЗТО; поширення на підприємстві інформації про обраний напрямок; розроблення та впровадження відповідних дій для реалізації стратегічної лінії; розроблення та впровадження методів контролю для відслідковування ефективності практичних кроків і відповідно, успіху в досягненні стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства [40].

Виробничі об'єкти ПРАТ «АВК» сертифіковані за вимогами міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування ISO.

Головним постулатом політики в галузі менеджменту якості харчової безпеки в рамках відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 22000:2005, заснованого на принципах "НАССР (Hazard Analysis and Critical Control points - Аналіз Ризиків і Критичних точок Правління) для Компанії АВК є орієнтація на споживача. З метою донесення інформації про політику в галузі менеджменту якості підприємств до споживача та надання йому необхідних доказів ПРАТ «АВК» ввела систему управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2000, що підтверджується наявністю у кожної із фабрик Корпорації «Сертифікатів відповідності».

Всі кондитерські вироби торгової марки "АВК" виготовляються на основі натуральної високоякісної сировини [40].

Організаційна структура ПРАТ «АВК» є лінійною структурою (рис. 2.1). Суть лінійної організаційної структури полягає в тому, що вона дуже проста за своєю суттю: основним принципом побудови лінійної структури є вертикальна ієрархія, тобто підпорядкованість ланок управління знизу доверху [40]. При лінійній структурі управління дуже чітко здійснюється принцип єдиноначальності: кожен підрозділ очолює керівник, наділений усіма повноваженнями, здійснює одноособове керівництво підлеглими йому ланками і, який зосереджує у своїх руках усі функції управління.



Рис. 2.1. Організаційна структура ПРАТ «АВК»

*Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства ПРАТ «АВК»*

З метою оцінки результативності діяльності ПРАТ «АВК», користуючись фінансовою звітністю та балансом підприємства, проаналізуємо основні техніко-економічні показники його діяльності у їх динаміці (табл. 2.1).

**Таблиця 2.1. Динаміка техніко-економічних показників діяльності  
ПРАТ «АВК»**

<b>№</b>	<b>Показники</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Абсолютне відхилення 2018 від 2016року</b>	<b>Темп приросту 2018 від 2016року, %</b>
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) без ПДВ і акцизів	434188	822581	897388	463200	106,68
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	413277	753641	821691	408414	98,82
3	Валовий прибуток, тис. грн.	20911	68940	75697	54786	262,00
4	Чисельність працюючих, чол.	1649	1964	1944	295	17,89
5	Чисельність промислово-виробничого персоналу, чол.	1385	1784	1697	312	22,53
6	Витрати на оплату праці, тис. грн.	87724	132510	169176	81452	92,85
7	Середньомісячна заробітна плата, тис. грн./чол.	4,43	5,62	7,25	2,82	63,59
8	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	384449	475306,5	544836	160387	41,72
9	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	186645,5	188527	192015	5369,5	2,88
10	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	183275,5	184069	185065,5	1790	0,98
11	Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	197697,5	286231,5	350637,5	152940	77,36

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
12	Продуктивність праці персоналу, тис.грн. н./чол.	263,30	418,83	461,62	198,32	75,32
13	Продуктивність праці пром-вироб персоналу, тис. грн. / чол.	313,49	461,09	528,81	215,32	68,68
14	Рентабельність підприємства, %	-0,13	0,02	0,04	0,17	-127,62
15	Чистий прибуток, тис.грн	-578	202	330	908	-157,09

*Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства ПрАТ «АВК» [40]*

Аналізуючи показник чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «АВК» слід зазначити, що його значення в 2018 році є вищим на 463200 тис. грн. або 106,68% і складає 897388 тис. грн., аніж у 2016 році. Темпи зростання чистого доходу перевищує темпи зростання собівартості.

Збільшилась середньорічна вартість активів у 2018 році на 160387 тис. грн, тобто на 41,72% та середньорічна вартість основних засобів на 5369,5 тис. грн., або на 2,88%. Це свідчить про збільшення долі власного капіталу в майні підприємства. Якщо поглянути на тенденцію останніх років, то можемо побачити, що середньорічна вартість активів збільшилась впродовж 2016-2018 років, середньорічний залишок оборотних коштів зріс на 77,36% і негативної тенденції не спостерігається. Чисельність працюючих становить в 2018 році 1944 чол. За останній рік цей показник зменшився на 20 чол. Позитивним фактором є збільшення продуктивності праці персоналу. Одним з основних показників, що характеризують ефективність використання основних засобів та забезпечення ними є фондоозброєність. Чистий прибуток ПрАТ «АВК» за 2018 рік, відносно 2016 року, збільшився на 157,09 %, тобто на 908 тис. грн.

За даними звітності проаналізуємо фінансовий стан підприємства ПрАТ «АВК».

Сформуємо агрегований баланс:

Таблиця 2.2. Агрегований баланс-нетто за 2016-2018 роки, (тис грн.)

	АКТИВ	Умовне познач ення	01.01.16	01.01.17	01.01.18	01.01.19
1	Необоротні активи	НА	184374	189129	189021	199376
1.1	Основні засоби	ОЗ	184251	189040	188014	196016
2	Оборотні активи	ОА	151156	244239	328224	373051
2.1	Запаси і затрати	ЗЗ	1865	4888	8341	9701
2.2	Дебіторська заборгованість	ДБ	145841	232942	307195	327599
2.3	Грошові кошти	ГК	3450	6409	10495	28554
2.4	Інші оборотні активи	ІА	0	0	2193	7197
	Баланс-нетто:	БН	<b>335530</b>	<b>433368</b>	<b>517245</b>	<b>572427</b>
	ПАСИВ	Умовне позначе ння	01.01.16	01.01.17	01.01.18	01.01.19
1	Власний капітал	ВК	182954	183597	184541	185590
	Залучений капітал	ЗК	152579	249771	332704	386837
2	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	ДЗ	7887	7843,00	69349	68139
3	Поточні зобов'язання	ПЗ	144692	241928	263355	318698
3.1	в т.ч. кредиторська заборгованість	КЗ	144692	241928	263355	318698
	Баланс-нетто:	БН	<b>335533</b>	<b>433368</b>	<b>517245</b>	<b>572427</b>

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства ПрАТ «АВК» [40]

За результатами складення агрегованого балансу можна прослідкувати зростання валюти балансу підприємства. На основі складання табл. 2.3. розрахуємо показники фінансового стану підприємства ПрАТ «АВК».

Таблиця 2.3. Показники майнового стану ПрАТ «АВК»

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2016	2017	2018	Відхилення 2018/2016	
						Зміна, тис грн	Темп приро сту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Загальна сума господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства	Баланс-нетто	433368	517245	572427	139059	32,09

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Частка необоротних активів в активах	Необоротні активи/баланс-нетто	43,64	36,54	34,83	-8,81	-20,19
3	Частка основних засобів в активах	Основні засоби/баланс-нетто	43,62	36,35	34,24	-9,38	-21,50
4	Частка основних засобів в необоротних активах	Основні засоби/Необоротні активи	99,95	99,47	98,31	-1,64	-1,64
5	Коефіцієнт зносу основних засобів	Знос ОЗ/початкова вартість	19,18	25,85	30,59	11,41	59,49
6	Коефіцієнт придатності	Залишкова вартість/початкова вартість	80,82	74,15	69,41	-11,41	-14,12

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства ПрАТ «АВК» [40]

Отже, частка необоротних активів в активах підприємства складає на кінець 2016 року 43,64%, на початок 2019 року – 34,83%, при цьому 98,31% необоротних активів припадає на основні засоби. Коефіцієнт зносу щорічно збільшується та на кінець 2018 року становитиме 30,59%.

Проілюструємо дані табл. 2.2. графіком 2.2.

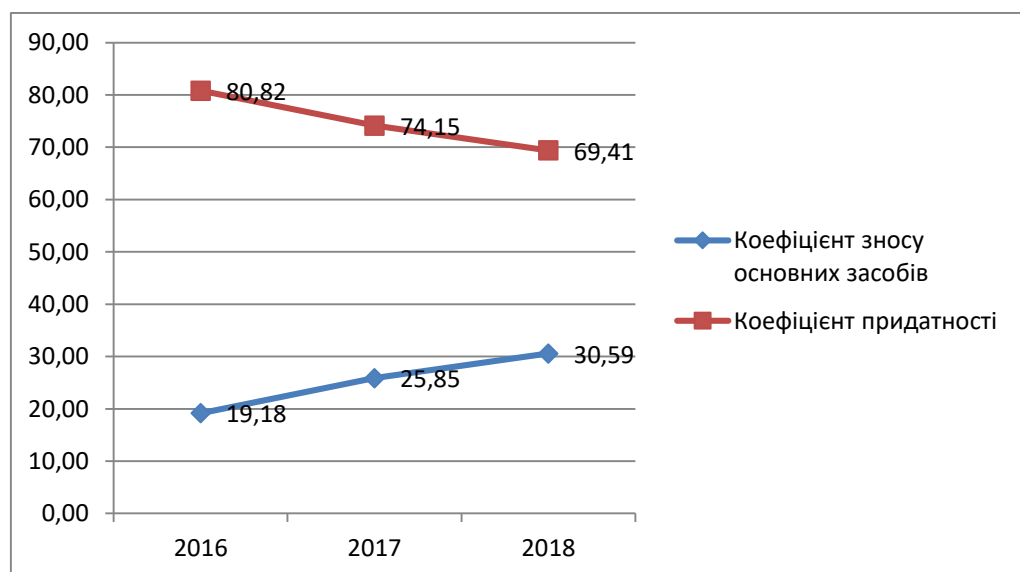


Рис. 2.2. Динаміка показників майнового стану ПрАТ «АВК»

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства ПрАТ «АВК» [40]

Наступним кроком розглянемо показники фінансової стійкості ПрАТ «АВК» в табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Коефіцієнти фінансової стійкості ПрАТ «АВК»

№ з/п	Найменування показника	Нормативне значення	Формула розрахунку	2016	2017	2018	Відхилення 2018/2016	Темп приросту, %
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5-0,8	Власний капітал/баланс-нетто	0,42	0,36	0,32	-0,10	-23,47
2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,2-0,5	Залучений капітал/баланс-нетто	0,58	0,64	0,68	0,10	17,25
3	Коефіцієнт незалежності (2)	1,0-4,0	Власний капітал/залучений капітал	0,74	0,55	0,48	-0,26	-34,73
4	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,25-1	Залучений капітал/власний капітал	1,36	1,80	2,08	0,72	53,21
5	Коефіцієнт фінансової залежності	1,25-2,0	Баланс-нетто/Власний капітал	2,36	2,80	3,08	0,72	30,67
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05-0,10	Власний оборотний капітал/Власний капітал	0,01	0,35	0,29	0,28	2226,7
7	Коефіцієнт інвестування	>1,0	Власний капітал/Необоротні активи	0,97	0,98	0,93	-0,04	-4,11
8	Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	0,6-0,8	(Власний капітал-Необоротні активи)/Запаси і затрати	-1,13	-0,54	-1,42	-0,29	25,57
9	Коефіцієнт фінансової стійкості		Власний капітал/Поточні зобов'язання	0,76	0,70	0,58	-0,18	-23,26

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства ПрАТ «АВК» [40]

Коефіцієнт фінансової незалежності показує питому вагу власного капіталу (коштів) у загальній сумі ресурсів підприємства та характеризує

залежність підприємства від зовнішніх позик чи кредиторів. Чим менше значення показника, тим більше позик (заборгованості) у підприємства, тим більший ризик неплатоспроможності. Допустима величина показника 0,5. Це означає, що якщо коефіцієнт незалежності 0,5 та більше, власний капітал складає половину, або більше половини валюти балансу, тобто стан підприємства незалежний. В протилежному випадку (якщо коефіцієнт незалежності менше 0,5) положення підприємства залежне. Отже, ПрАТ «АВК» зменшує протягом 2016-2018 років цей показник. Він знаходиться поза межами рекомендованих значень.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу показує, яка частка активів підприємства фінансується за рахунок залученого капіталу, або показує питому вагу залученого капіталу в загальній сумі ресурсів підприємства. Коефіцієнт значний, отже, підприємство залежить від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнт фінансової залежності є ще однією формою розрахунку коефіцієнта фінансової незалежності. Показує який розмір залучених коштів припадає на 1 грн. власних коштів. Так на початок 2017 року цей показник складав 1,36грн, а вже на кінець 2018 року 2,08 грн. Збільшення значення показника в динаміці свідчить про зменшення залежності ПрАТ «АВК» від зовнішніх інвесторів та кредиторів, тобто про збільшення фінансової стійкості.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка частина капіталізована. Даний показник коливається, на 01.01.17 р він складав 0,01, у 01.01.19 р він збільшився до 0,29.

Коефіцієнт інвестування показує, яка частина необоротних активів фінансується за рахунок власного капіталу підприємства. Нормативне значення повинне бути більше 1. Таким чином, даний показник свідчить про



фінансування необоротних активів за рахунок власних коштів протягом 2016-2018 років показник знаходиться в межах рекомендованих значень.

Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами показує питому вагу власних оборотних коштів в загальній сумі запасів та затрат. Даний показник повинний знаходитися у межах 0,6-0,8 але у 2016-2018 році він менший ніж ці нормативи.

Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфін.ст.) характеризує стійкість фінансового стану.

Ліквідність підприємства – це здатність перетворювати свої активи в гроші для покриття всіх необхідних платежів по мірі настання їх терміну.

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність. Термін «ліквідний» передбачає безперешкодне перетворення майна в кошти платежу. Чим менше час, необхідний для перетворення окремого виду активів, тим вища його ліквідність. Таким чином, ліквідність підприємства - це його здатність перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань. Розглянемо показники ліквідності підприємства в табл. 2.5.

**Таблиця 2.5. Показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «АВК»**

№ з/п	Найменування показника	Нормативне значення	Формула розрахунку	2016	2017	2018	Відхилення 2018/2016	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Власний оборотний капітал (ВОК)	> 0	Власний капітал+Дебіторська заборгованість-Необоротні активи	2311	64869	54353	52042	2251,93

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу		Грошові кошти/ Власний оборотний капітал	2,77	0,16	0,53	-2,25	-81,06
3	Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	-	Чистий Дохід/Власний оборотний капітал	187,88	12,68	16,51	-171,37	-91,21
4	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	2,0-2,5	Оборотні активи/Поточні зобовязання	1,01	1,25	1,17	0,16	15,95
5	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-1,5	(Оборотні активи-Запаси і затрати)/Поточні зобовязання	0,99	1,21	1,14	0,15	15,24
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25-0,3	Грошові кошти/Поточні зобовязання	0,03	0,04	0,09	0,06	238,21
7	Частка оборотних активів в активах п/ва		Оборотні активи/Баланс-нетто	0,56	0,63	0,65	0,09	15,64
8	Частка власних оборотних коштів в оборотних активах		Власний оборотний капітал/Оборотні активи	0,01	0,20	0,15	0,14	1439,82
9	Частка виробничих запасів в оборотних активах		Запаси і затрати/Оборотні активи	0,02	0,03	0,03	0,01	29,94
10	Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат		Власний оборотний капітал/Запаси і затрати	0,47	7,78	5,60	5,13	1085,05

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства ПрАТ «АВК» [40]

Власний оборотний капітал необхідний для підтримання фінансової стійкості і платоспроможності підприємства, оскільки перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями означає, що

підприємство може не тільки погасити зобов'язання, але й має резерви для розширення діяльності.

Розмір цього показника залежить від особливостей діяльності компанії, зокрема її масштабів, обсягів реалізації, швидкості обертання матеріальних запасів та дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу показує, як ефективно підприємство використовує інвестиції в оборотний капітал і як це впливає на зростання обсягів продажу. Зменшення цього показника свідчить про зменшення ефективності використання ПрАТ «АВК» власних оборотних коштів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність покриття своїх поточних зобов'язань грошовими коштами, його досить незначне, щоб забезпечити стабільний розвиток підприємства. Так, на 31.12.2016 р. 3% короткострокових платіжних зобов'язань могли бути негайно погашені. Цей показник у 2018 р. склав 9%. Отже, ми спостерігаємо тенденцію до збільшення.

Покриття поточних зобов'язань активами, які розуміють під собою або грошові кошти, або заборгованість у грошових коштах (дебіторська заборгованість) показує коефіцієнт швидкої ліквідності. Теоретично виправдане значення коефіцієнта швидкої ліквідності коливається у межах 0,8-1,5. Дані таблиці показують, що у періоді спостереження цей коефіцієнт відповідав критеріям.

Коефіцієнт покриття є найбільш узагальнюючим показником, який дає характеристику ліквідності всіх оборотних активів. Загальний коефіцієнт покриття по балансу (Кпок.бал.) показує скільки раз наявними обіговими коштами можна покрити поточні зобов'язання. Виражається він в разях. Середня допустима його величина 2,0-2,5 раз. Однак при високій обіговості обігових активів даний показник може бути і менше ніж 2,0-2,5, але не менше 1.

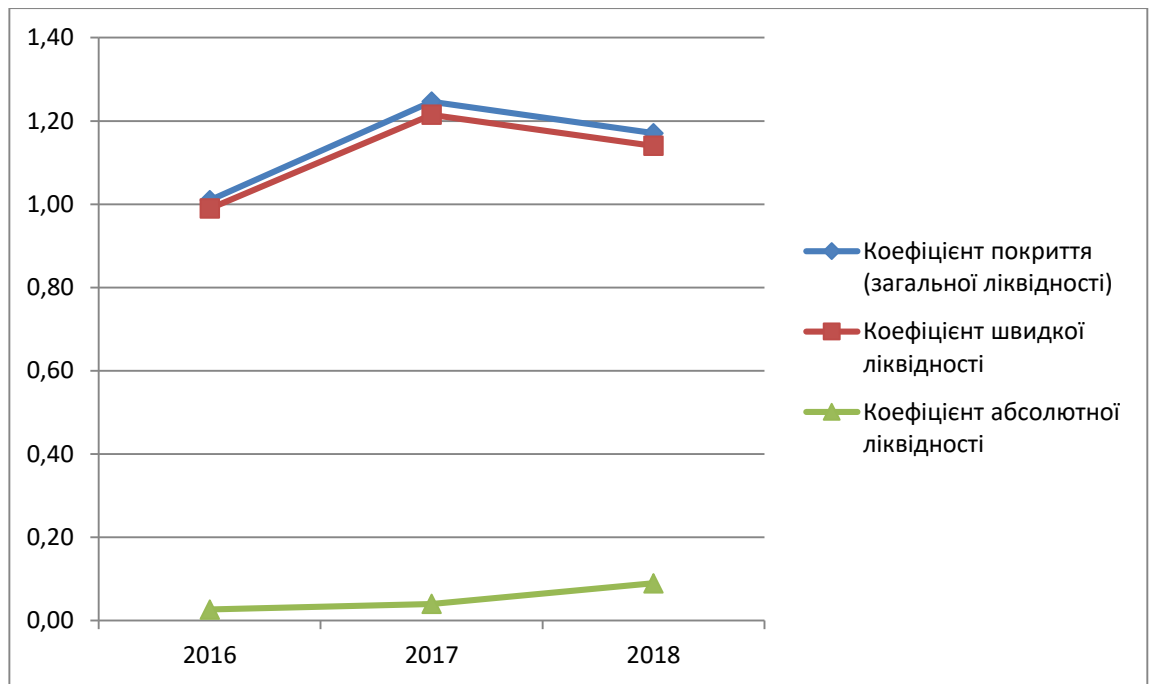


Рисунок 2.3 Динаміка показників ліквідності ПрАТ «АВК»

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства ПрАТ «АВК»

Коефіцієнти ділової активності показують, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи та власний капітал. Тут потрібно дещо пояснити – якщо попередні показники рахувалися на певну дату, то наступний блок показників рахується за певний період.

Таблиця 2.6. Показники ділової активності ПрАТ «АВК»

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2016	2017	2018	Відхилення 2018/2016	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Виручка від реалізації	Виручка від реалізації	434188	822581	897388	463200	106,68
2	Чистий прибуток	Чистий прибуток	-578	202	330	908	-157,09
3	Продуктивність праці, грн./чол.	Чистий дохід/Середньооблікова чисельність робітників	263,30	418,83	461,62	198,32	75,32
4	Фондовіддача	Чистий дохід/Середній вартість основних засобів	2,33	4,36	4,67	2,35	100,90

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Оборотність власного капіталу	Чистий дохід/Середня вартість власного капіталу	2,37	4,47	4,85	2,48	104,68
6	Оборотність активів	Чистий дохід/Середня вартість балансу-нетто	1,13	1,73	1,65	0,52	45,84
7	Оборотність запасів (оборотів)	Собівартість реалізованої продукції/Середня вартість запасів і затрат	122,4	113,94	91,09	-31,31	-25,58
8	Період обертання запасів, днів	360/рядок 7	3	3	4	1	34,38
9	Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	Середня вартість дебіторської заборгованості/Виручка від реалізації продукції	0,44	0,33	0,35	-0,08	-18,92
10	Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	Виручка від реалізації продукції/Середня вартість дебіторської заборгованості	2,29	3,05	2,83	0,53	23,33
11	Період обертання дебіторської заборгованості, днів	360/рядок 10	157	118	127	-30	-18,92
12	Оборотність кредиторської заборгованості, днів	Середня вартість кредиторської заборгованості*360/Собівартість реалізованої продукції	63	35	32	-31	-49,70
13	Тривалість операційного циклу, днів	Ряд 11+рядок 8	160	121	131	-29	-17,94
14	Тривалість фінансового циклу, днів	Ряд 13-рядок 12	97	87	100	3	2,71

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства ПрАТ «АВК» [40]

Виручка з кожним роком збільшується, продуктивність праці зростає, чистий прибуток також зростає.

Коефіцієнт оборотності активів показує скільки одиниць активів припадає на одиницю чистого доходу від реалізації продукції. У 2016 р. цей показник склав 1,13, у 2018 році – 1,65. Даний показник має тенденцію до збільшення, що є позитивним явищем для підприємства, тобто одиниця активів приносить більший розмір чистого доходу від реалізації товарів.

Коефіцієнт фондівіддачі свідчить про ефективність використання основних фондів. Цей коефіцієнт на ПрАТ «АВК» у 2016-2018 роках постійно збільшується, що показує збільшення віддачі від необоротних активів підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2016-2018 роках незначно збільшується, і в 2018 році склав 2,83. Збільшення цього показника є позитивним явищем, оскільки зменшується строк погашення дебіторської заборгованості на 30 днів до 127 днів у 2018 році, що позитивно впливає на фінансовий стан підприємства.

На базовому підприємстві коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2016-2018 рр. також має тенденцію до збільшення. Даний показник ілюструє скільки одиниць чистого доходу від реалізації продукції припадає на одиницю власного капіталу.

На ПрАТ «АВК» у 2016-2018 рр. строк погашення кредиторської заборгованості зменшився у 2018 році відносно 2016 року на 31 день, і становить 32 днів, що свідчить про досить значну залежність від зовнішніх зобов'язань.

Тривалість операційного циклу за 2016-2018 роки зменшився на 29 днів з 160 днів до 131 днів, а тривалість фінансового циклу збільшився на 3 дні – з 97 дня у 2016 році до 100 днів у 2018 році.

Що стосується показників рентабельності, то з їх допомогою можна оцінити ефективність діяльності підприємства, тобто скільки активи, власний капітал, в цілому діяльність підприємства приносить чистого прибутку. Дані показники повинні мати позитивне значення і зростати.

Розглянемо показники рентабельності ПрАТ «АВК» у табл. 2.6.

ПрАТ «АВК» прибуткове. Показники рентабельності збільшуються, у 2016 році прибутковість діяльності склала -0,14%, тоді як у 2018 році – 0,04%. Збільшення рентабельності відбулося внаслідок збільшення фінансового результату, прибутковість підприємства обумовлена збільшенням виручки від реалізації, зменшенням адміністративних та збутових витрат. Проілюструємо дані табл. 2.7. на рис. 2.4.

**Таблиця 2.7. Показники рентабельності ПрАТ «АВК»**

№ п / п	Найменування показника	Формула розрахунку	2016	2017	2018	Відхилення 2018/ 2016	Темп приросту, %
1	Рентабельність майна (активів)	Чистий прибуток/Середнє значення Баланса-нетто)*100	-0,15	0,04	0,06	0,21	-140,29
2	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/Середнє значення власного капіталу*100	-0,32	0,11	0,18	0,49	-156,54
3	Рентабельність основних засобів	Чистий прибуток/Середня вартість основних засобів*100	-0,31	0,11	0,17	0,48	-155,50
4	Рентабельність продукції	Чистий прибуток/Виручка від реалізації продукції*100	-0,13	0,02	0,04	0,17	-127,62
5	Рентабельність основної діяльності	Чистий прибуток/Собівартість реалізації*100	-0,14	0,03	0,04	0,18	-128,72
6	Період окупності власного капіталу, міс.	Середнє значення власного капіталу)/ Чистий прибуток	-317,09	911,23	560,80	877,89	-276,86

*Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства ПрАТ «АВК»*

Аналізуючи показник чистого доходу від реалізації продукції ПРАТ «АВК» слід зазначити, що його значення в 2018 році є вищим на 463200 тис. грн. або 106,68% і складає 897388 тис. грн., аніж у 2016 році. Темпи зростання чистого доходу перевищує темпи зростання собівартості.

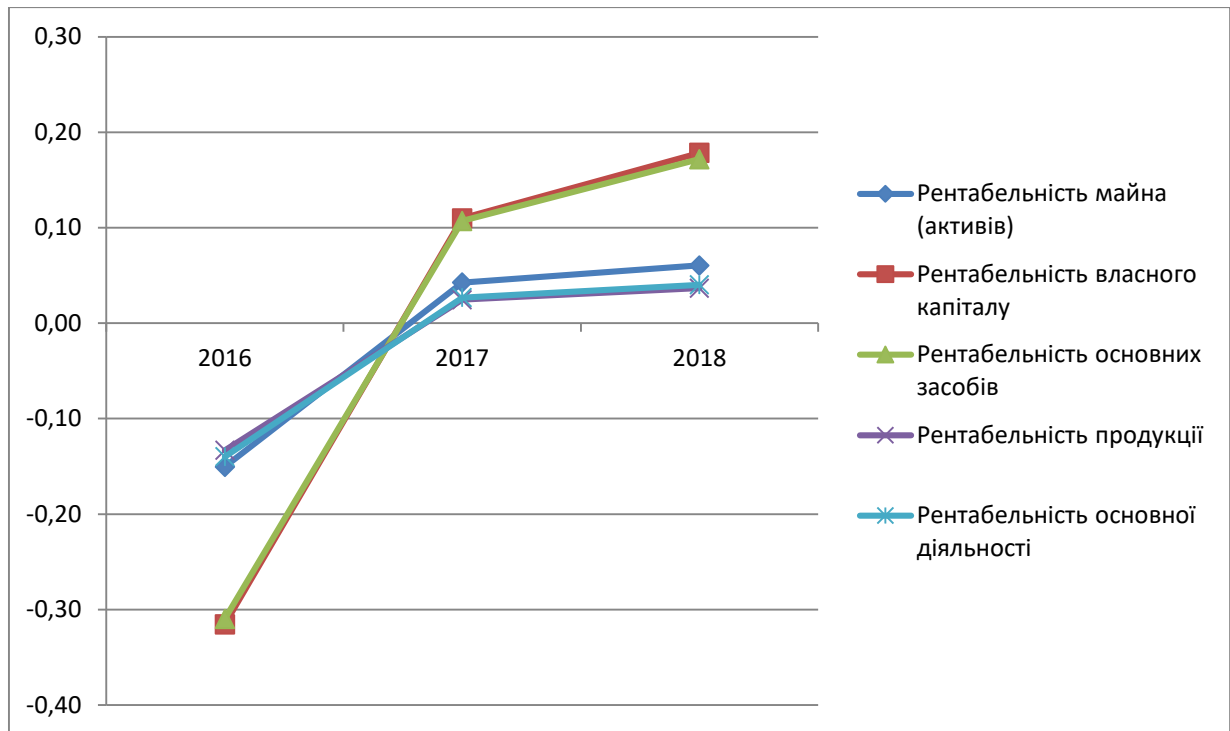


Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності ПРАТ «АВК»

*Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства ПРАТ «АВК»*

Збільшилась середньорічна вартість активів у 2018 році на 160387 тис.грн, тобто на 41,72% та середньорічна вартість основних засобів на 5369,5 тис. грн., або на 2,88%. Це свідчить про збільшення долі власного капіталу в майні підприємства. Якщо поглянути на тенденцію останніх років, то можемо побачити, що середньорічна вартість активів збільшилась впродовж 2016-2018 років, середньорічний залишок оборотних коштів зріс на 77,36% і негативної тенденції не спостерігається. Чисельність працюючих становить в 2018 році 1944 чол. За останній рік це показник зменшився на 20 чол. Позитивним фактором є збільшення продуктивності праці персоналу. Одним з основних показників, що характеризують ефективність



використання основних засобів та забезпечення ними є фондоозброєність. Чистий прибуток ПРАТ «АВК» за 2018 рік, відносно 2016 року, збільшився на 157,09 %, тобто на 908 тис. грн.

Таким чином, ми маємо змогу побачити тенденцію до підвищення рівня конкурентоспроможності компанії.

## **2.2. Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства**

На ринку кондитерської продукції у 2018 році відмічено такі глобальні тенденції:

- конкуренція на кондитерському ринку посилюється, тому що знижується зростання споживання кондитерської продукції на світовому ринку;
- обсяг споживання кондитерських виробів на основі цукру продовжує скорочуватися.

Серед національних ринків кондитерських виробів найбільшими є США (20 % світових продаж). Далі йдуть ринки Німеччини, Великобританії і Японії, кожен з яких майже втричі менший, ніж ринок США. Росія, не зважаючи на велику чисельність населення, перебуває лише на 5-му місці і відповідає менш ніж за 5 % всесвітніх продажів.

Західна Європа залишається світовим лідером продажів. Однак поступово відбувається зсув акцентів на менш розвинені та більш перспективні ринки.

У світі існує рейтинг кондитерських компаній Candy Industry Global Top 100, який складається на підставі річних даних про виторг від продажів продукції, про кількість працівників, асортимент і виробничі активи компаній, що публікуються в корпоративних звітах, маркетингових дослідженнях і доповідях аналітиків (табл. 2.8).

За офіційними даними Top-100 - 2017 року лідерство в першій десятці рейтингу утримує американська компанія Mars, виручка якої, в порівнянні з

результатами 2016 року, знизилася до 18 млрд. дол. Друге місце залишилося за Mondelez International, продажі якої так само знизилися до 12,9 млрд. дол. Компанія Ferrero посіла третє місце. Її продажі склали 10,637 млрд. дол.

**Таблиця 2.8. Рейтинг кондитерських компаній світу у 2017 р.**

	<b>Обсяг продажів (млн. дол.)</b>	<b>Кількість працівників (осіб)</b>	<b>Кількість фабрик</b>
1. Mars (Віржінія, США)	18000	34000	52
2. Mondelez International (Іллінойс, США)	12900	100000	156
3. Ferrero (Італія)	10637	33245	22
4. Meiji Co.Ltd (Японія)	9850	10805	7
5. Nestle (Швейцарія)	9138	335000	436
6. Hershey (Пенсільванія, США)	7461	22000	18
24. Roshen (Україна)	800	10000	8
43. Konti Group (Україна)	469	3792	5
67. АВК (Україна)	275	3500	3

*Джерело: складено автором за [69]*

Світову сотню замикає компанія Ragolds GmbH з Німеччини - 120 млн. дол. чистого доходу.

Слід зазначити, що у даному рейтингу присутні також українські кондитерські компанії. Так, серед вітчизняних виробників найпотужнішим визнано Roshen. Корпорація за рік опустилася з 22 на 24 місце. Однак чистий прибуток залишився колишнім - 800 млн. дол.

Konti Group посунулася в рейтингу на п'ять позицій і посіла 43 місце. Чистий прибуток - 469 млн. дол., що на 1 % менш торішнього показника.

АВК знаходиться на 67 сходинці (в минулому році було 62). Чистий прибуток в 275 млн. дол.

В Україні кондитерська галузь почала розвиватися ще з кінця XIX в. Вже в той час нараховувалось 48 фабрик, але вони були малопотужні. Зараз кондитерський сегмент набув значних масштабів розвитку. Так, дві третини

всього ринку України і три чверті експорту контролюють: "Roshen", «АВК», «Конти», «Світоч» (Nestle), «Монделис Україна», «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтавакондитер».

На сучасному етапі розвитку економіки підприємства кондитерської промисловості існують в умовах високої конкуренції, як з боку вітчизняних виробників, так і з боку іноземних підприємств. А протягом останніх 10-12 років можна спостерігати, в першу чергу з економічних причин, активне злиття вітчизняних та іноземних ресурсів.

За даними аналізу офіційної статистичної інформації в Україні, починаючи з 2014 року, ринок кондитерських виробів показує тенденцію до зниження (рис. 2.5). У 2015 році компанії не втрачали прибуток за рахунок підвищення цін, шоколадні вироби подорожчали на третину. Якщо до кризи 2014 року преміум сегмент давав 21-25 % прибутку, і компанії навіть відмовлялися від випуску дешевших марок на користь дорогих, то зараз ситуація змінилася.



Рис. 2.5. Виробництво продукції підприємств кондитерської промисловості в Україні за 2011-2018 рр.

Джерело: складено автором за [17]

За січень-грудень 2018 року у порівнянні з аналогічним періодом 2017 року виробництво шоколаду та готових харчових продуктів, що містять какао збільшилося на 3,3 % (вироблено 177 тис. тонн), а виробів кондитерських цукрових - зменшено на 1,0 % (вироблено 180 тис. тонн).

Стабільність вітчизняного ринку кондитерських виробів та інноваційний характер забезпечують сьогодні вже не ТОП-5, а ТОП-3 виробників - це основні гравці: Roshen (близько 27%), АВК (близько 15%) і Конті (близько 25%) (рис. 2.6). Продовжується концентрація і консолідація капіталу. На ринку також присутня велика кількість дрібних приватних кондитерських, що працюють переважно в сегменті борошняних виробів.

Не виключено, що в найближчі роки активується процес укрупнення кондитерського ринку, що диктується не лише нестачею необхідних ресурсів і довготермінових інвестицій у дрібних виробників, а й підвищенням вимог зростаючих торговельних мереж до продукції постачальників. Цілком закономірно, що деякі невеликі компанії, щоб лишитися на плаву, будуть випускати продукцію під різними торговельними марками або будуть поглинені великими холдингами.

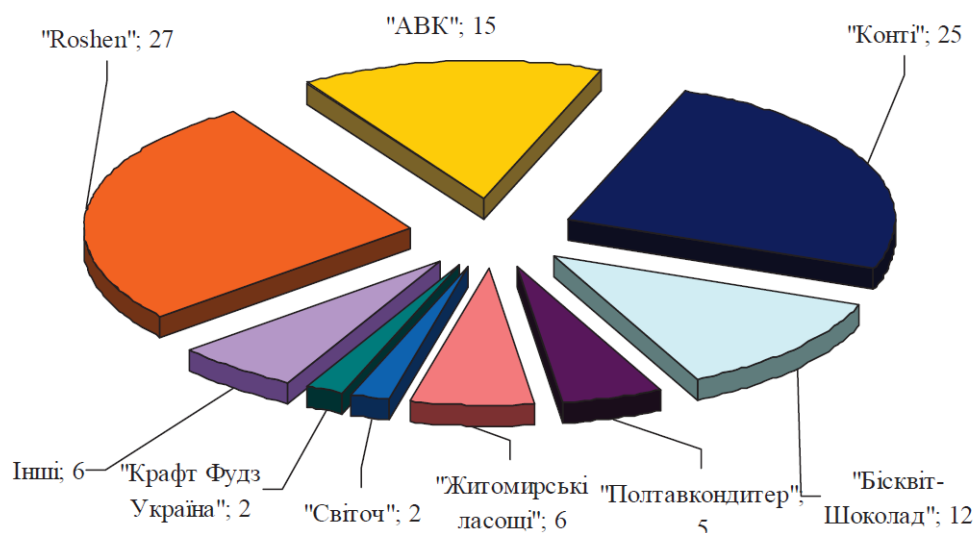


Рис. 2.6. Сегментація ринку кондитерських виробів між виробниками (в %)

Джерело: складено автором за [17]

Основними лідерами на сучасному кондитерському ринку є підприємства подані в табл. 2.9.

**Таблиця 2.9. Лідери вітчизняного кондитерського виробництва**

<b>Характеристики</b>		<b>Кондитерське підприємство</b>
<b>Кондитерська корпорація «Рошен» [45]</b>		
Інформація про підприємство	про	Найбільший український виробник кондитерських виробів. У склад входять Київська, Вінницька, Маріупольська та Кременчуцька кондитерська фабрики
Спеціалізація		Понад 320 найменувань кондитерської продукції, наприклад шоколадні та желейні цукерки, карамель, тістечка та торти, шоколадні плитки та батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети, ірис. Загальний обсяг виробництва продукції сягає близько 300 тисяч тон на рік.
Країни, куди експортується продукція	куди	США, Канада, Європа, Ізраїль, Грузія, Китай, Японія, Корея, Казахстан, Вірменія та інші країни.
Конкурентні переваги		Довіра та лояльність споживачів, репутація бренду, якість продукції, інвестування в обладнання, висококваліфікований персонал, найновіші технології, PR на високому рівні, розміщення у столиці, великий досвід на ринку кондитерських виробів, сертифікат ISO.
<b>Компанія «АВК» [40]</b>		
Інформація про підприємство	про	Була заснована у 1991 року, але як повноцінний концерн сформувалася в 1996 році, через те, що компанія послідовно придбала 5 фабрик (у Донецьку, Дніпропетровську, Луганську, Мукачеві). Основний завод АВК розташований у місті Дніпро. Компанія має сертифікати відповідно до міжнародної системи менеджменту якості ISO 9000, ISO 22000. У 2017 році отримали міжнародний стандарт IFS, що дає змогу продавати солодоші у Європейському Союзі.
Спеціалізація		Шоколад, шоколадні цукерки, злакові солодоші та снеки, желейно-жувальні смаколики та інше.
Країни, куди експортується продукція	куди	Чехія, Німеччина, Нідерланди та Іспанія.
Конкурентні переваги		Виготовлення на сучасному високотехнологічному обладнанні, залучення як українського та іноземного капіталу, якість продукції, інвестиції в розробку новітніх продуктів для українського ринку, PR менеджмент на високому рівні, інноваційні розробки, високваліфіковані кадри, катується на зовнішньому ринку. 25%

Продовження табл. 2.9

ПрАТ «Домінік» [36; 37]		
Інформація про підприємство	про	Існує 80 років. За цей час вона стала потужним конкуренто-спроможним підприємством, на якому працює близько 2700 осіб. У 2000 році американський інвестиційний фонд Sigma Bleyzer почав тісно співпрацювати з компанією Полтава-кондитер, а вже наприкінці 2003 року компанія увійшла в п'ятірку лідерів за обсягами виробництва.
Спеціалізація		Печиво та шоколад
Країни, куди експортується продукція	куди	Казахстан, Литва, Азербайджан, Литва, Молдова, Грузія, Казахстан, Росія
Конкурентні переваги		Іноземні інвестиції, висока якість продукції, PR на високому рівні, високотехнологічні лінії, висококваліфікований персонал, відповідний контроль якості продукції.
КОНТІ [42]		
Інформація про підприємство	про	«Кондитерські технології та інвестиції» засновано 1996 року. До складу входять 4 фабрики (Донецька, Костянтинівська, Горлівська, Курська). На початку 2004 року Київ-Конті купила Курську кондитерську фабрику «Кондитер-Курск» (Росія).
Спеціалізація		Виробляє всі сегменти. Особливо борошняні кондитерські вироби (до 70% виробництва).
Країни, куди експортується продукція	куди	Німеччина, Ізраїль, Польща, Латвія, Греція, Ірак, Ємен, Азербайджан, Грузія, Естонія та інші.
Конкурентні переваги		Активна інвестиційна політика, обумовлює лідерство на кондитерському ринку, впровадження інноваційних технологій (у виробництві, продажах, логістиці, ГГ), PR на високому рівні, модернізація виробничих потужностей, сертифікат КО
Корпорація «Бісквіт шоколад» [41]		
Інформація про підприємство	про	Корпорація була створена у 2004 році і стала однією з найбільших кондитерських підприємств в Україні. Вона об'єднала засновану в 1896 році найстарішу кондитерську фабрику «Харків'янка» і засновану в 1935 р Харківську бісквітну фабрику.
Спеціалізація		Борошняні та цукристі кондитерські вироби
Країни, куди експортується продукція	куди	Країни СНД, Західна Європа, Близький Схід, Америка та Китай.

Закінчення табл. 2.9

Конкурентні переваги	Репутація бренду, мотивація працівників (мають акції підприємства), високоякісна продукція, збільшення різновидів продукції, сертифікат ISO, досвід роботи на зовнішніх ринках.
Світоч – Нестле	
Інформація про підприємство	У 1998 році швейцарська компанія Nestle придбала львівську фабрику «Світоч». Це призвело до нових маркетингових технологій та оновлення маркетингової стратегії і дизайну упаковки.
Спеціалізація	Приблизно 100 найменувань «кондитерських виробів»
Країни, куди експортується продукція	Казахстан, Киргизстан, Литва, Білорусь, Грузія, Росія
Конкурентні переваги	Відомість бренду, інвестиційні потоки, сучасний менеджмент та маркетинг, зарубіжне обладнання та технології, висока якість продукції.
Компанія «Монделіс Україна»	
Інформація про підприємство	«Монделіс Україна» належить до групи компаній Mondelez International. До 2014 року компанія мала назву «Крафт Фудз Україна». В 1994 році компанія придбала кондитерську Тростянецьку шоколадну фабрику і у 1995 році випустив шоколад під назвою «Корона». На сьогодні в компанію інвестовано 75 млн. доларів.
Спеціалізація	Молочний та чорний шоколад найвищого гатунку (більше 32% загального обсягу ринку). Бренди: «Корона», MILKA; «Ведмедик «Барні», TUC, «Belvita!Добрий Ранок!»; «ЛЮКС»; DIROL.
Країни, куди експортується продукція	Молдова, Білорусь, Грузія, Вірменія та Азербайджан, Казахстан, Узбекистан, Киргизстан, Таджикистан, Туркменістан та Монголія.
Конкурентні переваги	Іноземні інвестиції до 200 млн. дол., PR на високому рівні (агресивна реклама), напрацьовані правила та процедури ведення бізнесу.

*Джерело: складено автором за [3]*

Головними конкурентами для компанії «ABK» є такі кондитерські компанії як «ROSHEN» та «КОНТИ».

Порівняння продукції компанії «ABK» та її конкурентів («ROSHEN» та «КОНТИ») за основними характеристиками проведено з використанням 10-бальної шкали. Результати оцінювання наведені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10. **Фактори конкурентоспроможності продукції**

Фактори конкурентоспроможності продукції	Вага фактору	Компанія «КОНТІ»		Корпорація «ROSHEN»		Компанія «ABK»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Якість продукції	0,25	10	2,5	10	2,5	10	2,5
Ціна продукції	0,2	7	1,4	8	1,6	9	1,8
Ефективність реклами	0,15	9	1,35	10	1,5	7	1,05
Відомість бренду	0,2	9	1,8	10	2	9	1,8
Упаковка	0,1	9	0,9	8	0,8	9	0,9
Вміст поживних речовин	0,05	8	0,4	7	0,35	7	0,35
Вміст добавок групи Е	0,05	7	0,35	7	0,35	6	0,3
Підсумкова оцінка	1	59	8,7	60	9,1	57	8,7

*Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства ПрАТ «ABK»*

Визначена, таким чином, підсумкова оцінка й, в подальшому, відповідний критерій конкурентоспроможності товару дозволяють врахувати значно більше коло факторів щодо оцінки продукції, у тому числі іміджеві й ті, що характеризують маркетингову складову діяльності компаній (з урахуванням їх вагомості, що збігається з підходом автора).

Критерій конкурентоспроможності товару (продукції) у цьому випадку буде являти собою нормоване значення підсумкової оцінки конкурентоспроможності продукції, при чому в якості еталону доцільно використовувати максимальну оцінку за обраною шкалою (у нашому випадку 10 балів).



Відповідно до розрахунків за розглянутими показниками компанія «ROSHEN» виявилася найсильнішою серед головних конкурентів у кондитерській галузі: значення інтегрального показника конкурентоспроможності виявилось найбільшим.

Також згідно відомих рейтингів (наприклад, рейтингу Candy Industry TOP-100 кондитерських компаній світу [69]) та загальновизнаним фактам, виробник «ROSHEN» займає більш високу конкурентну позицію, ніж «ABK».

### 2.3. Оцінка ефективності асортиментної політики підприємства

Асортиментна політика підприємства є елементом поняття «товарна політика». Цей елемент включає в себе пропозиції щодо формування асортименту (набору товарів), що компанія має змогу запропонувати споживачам.

З одного боку, метою асортиментної політики є досягнення найбільшої відповідності потребам споживачів, а з іншого – асортиментна політика має надавати оптимальні рішення щодо розподілу ресурсів підприємства й забезпечувати при цьому отримання найбільшого прибутку.

Розглянемо асортимент товарної продукції (табл. 2.11).

**Таблиця 2.11. Динаміка виробництва продукції в натуральному виразі у розрізі асортиментних груп, тонн**

Найменування продукції (видів, товарних груп)	2016	2017	2018	Відхилен ня 2018/ 2016	Темп приросту, %
Шоколадні вироби	1160,09	1724,37	1656,26	496,16	42,77
Цукристі вироби	4089,25	6544,35	6706,16	2616,91	63,99
Вироби з борошна	1223,61	2318,18	2215,42	991,81	81,06
Кава	11,48	24,40	14,94	3,46	30,09

*Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства ПрАТ «ABK»*

Отже, можна визначити, що випуск всіх асортиментних груп збільшився у 2018 році, але вироби з борошна збільшилися на 991,81 тонн або на 81,06%, а цукристі вироби тільки на 2616,91 тонн або на 63,99%.

Проаналізуємо динаміку структури асортименту продукції.

Дані представимо у табл. 2.12.

Таблиця 2.12. Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Продано продукції в вартісному виразі, тис. грн.			Структура асортименту, %			Відхилення 2018/2016 рр., %
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	
Шоколадні вироби	148492	232790	246782	34,2	28,3	27,5	-6,7
Цукристі вироби	224909	445016	496256	51,8	54,1	55,3	3,5
Вироби з борошна	53839	127500	141787	12,4	15,5	15,8	3,4
Кава	6947	17274	12563	1,6	2,1	1,4	-0,2
Разом:	434188	822581	897388	100	100	100	

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства ПрАТ «АВК»

Отже, збільшення випуску цукристих виробів на 3,5% та виробів з борошна на 3,4% відбулося за рахунок зменшення випуску шоколадних виробів на 6,7%, та кави на 0,2%,

Проведемо аналіз та оцінка глибини і ширини асортименту продукції.

Широта асортименту підприємства дорівнює 4 (шоколадні вироби, цукристі вироби, вироби з борошна, кава). Насиченість асортименту становить 29 асортиментних одиниць. В цілому асортимент гармонійний, оскільки товари близькі за своїм кінцевим використанням, однотипні.

Щоб визначити ступінь раціональності асортименту продукції ПрАТ «АВК», скористаємося даними з табл. 2.13.

Для оцінки ступеня раціональності структури асортименту продукції підприємства скористаємося формулою (2.1).

$$K_{pca} = 1 - \frac{6 \cdot \sum_{i=1}^n (P_{bi} - P_{pi})^2}{n(n^2 - 1)} \quad (2.1),$$

де  $K_{pca}$  – коефіцієнт раціональності структури асортименту;

6 – корегуючий співмножник;

$n$  – кількість видів виробів в асортименті;

$P_{vi}$  – ранг випуску виробу виду  $i$ ;

$P_{pi}$  – ранг рентабельності виробу виду  $i$ .

Таблиця 2.13. Вхідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту продукції за 2018 рік

Найменування асортиментних груп	Питома вага у випуску, %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, $P_{vi}$	Ранг рентабельності, $P_{pi}$	Різниця рангів, $(P_{vi} - P_{pi})$	Квадрат різниці рангів $(P_{vi} - P_{pi})^2$
Шоколадні вироби	27,5	84,31	2	2	0	0
Цукристі вироби	55,3	104,52	1	1	0	0
Вироби з борошна	15,8	64,11	3	4	-1	1
Кава	1,4	79,11	4	3	1	1
Разом:	100	–	10	10		2

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства ПрАТ «АВК»

Якщо значення  $K_{rsa}$  перевищує рівень нормативу 0.6, робиться висновок про раціональну структуру виробляемого асортименту продукції.

$$K_{rsa} = 1 - \frac{6 * 2}{4(16 - 1)} = 1 - 0,2 = 0,8$$

Отже, асортимент вироблюваної продукції досліджуваного підприємства є раціональним.

Головною ціллю вивчення товару є виробництво підприємством тих товарів, які максимально задовольняли б запити споживачів і приносили високий дохід. В основі вирішення цієї задачі лежить: визначення відповідності продукції, що випускається, смакам і вимогам споживачів, виявлення недоліків і переваг продукції, порівняння якостей та властивостей товарів даного підприємства з відповідними характеристиками товарів конкурентів, прогнозування перспективи зміни вимог ринку до характеристик і якості виробів, що випускаються підприємством. Тому, досить важливим елементом для підприємства - правильне формування товарного асортименту.

Як найбільш доступний метод моніторингу товарного асортименту та ефективності функціонування в цілому товарного портфелю на ринку автор пропонує хлібопекарним підприємствам використовувати метод ABC-XYZ аналізу, який використовується для дослідження вагомості окремих товарних категорій, товарів підприємства з точки зору отримання кінцевого результату (обсяг продажу, прибуток). Результати аналізу можна використати для оптимізації структури збутової програми та ліквідації «невигідних продуктів». Проведення аналізу здійснюється із врахуванням специфіки діяльності підприємств кондитерській промисловості. Найефективнішою для ПрАТ «АВК» є товарна група цукристі вироби, яка характеризується високими обсягами продажу та стабільністю попиту. Не дивлячись на мінливість попиту, товарні групи карамель, жувальні цукерки характеризуються високим обсягом реалізації продукції. Тобто із проведенням ряду заходів щодо підвищення попиту на дані групи продукції, можна прогнозувати прямо пропорційне зростання обсягів продажу даних груп.

Розглянемо ABC-аналіз продукції у табл. 2.14.

Таблиця 2.14. ABC-аналіз асортименту ПрАТ «АВК»

Обсяг продажів/група товарів	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Група
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Карамель	117664,9	27,1	287164,2	32	314983,2	35,1	А
Печиво	92047,9	21,2	188989,9	21,06	175888,0	19,6	А
Шоколадні цукерки	52102,6	12	127429,1	14,2	131018,6	14,6	А
Вафлі	81627,3	18,8	113070,9	12,6	116660,4	13	А
Батончики і плитка	39728,2	9,15	75470,3	8,41	68201,5	7,6	В
Жувальні цукерки	17367,5	4	23332,1	2,6	45766,8	5,1	В
Шоколад	5210,3	1,2	16153,0	1,8	9871,3	1,1	С
Желейні цукерки	8683,8	2	18845,1	2,1	8076,5	0,9	С

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8
Желейно-жувальні цукерки	6512,8	1,5	14358,2	1,6	7179,1	0,8	C
Продукти без цукру	7381,2	1,7	10768,7	1,2	4486,9	0,5	C
Круасани	1302,6	0,3	7179,1	0,8	1794,8	0,2	C
Екструзійні солодощі	2170,9	0,5	6281,7	0,7	2692,2	0,3	C
Розчинна кава	868,4	0,2	4486,9	0,5	8076,5	0,9	C
Сублімована кава	1476,2	0,34	3769,0	0,42	2602,4	0,29	C
Мелена кава	43,4	0,01	89,7	0,01	89,7	0,01	C
Усього	434188	100	897388	100	897388	100	-

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства ПрАТ «АВК»

За даними АВС-аналізу (табл. 2.14), основну частку обсягів продажу підприємства (82,3%) забезпечують чотири види продукції: карамель (35,1%), печиво (19,6%), шоколадні цукерки (14,6%), вафлі (13%). Найменший валовий дохід підприємству приносять такі групи продуктів як мелена кава (0,01%) та сублімована кава (0,29%).

Таблиця 2.15. XYZ-аналіз асортименту ПрАТ «АВК»

Обсяг продажів/група товарів	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Середнє значення	Коефіцієнт варіації $v$ , %	Група
	тис. грн	тис. грн	тис. грн			
1	2	3	4	5	6	7
Карамель	117664,9	287164,2	314983,2	239937	36,34	Z
Печиво	92047,9	188989,9	175888,0	152309	28,20	Z
Шоколадні цукерки	52102,6	127429,1	131018,6	103517	35,15	Z
Вафлі	81627,3	113070,9	116660,4	103786	15,16	Y
Батончики і плитка	39728,2	75470,3	68201,5	61133	25,23	Z
Жувальні цукерки	17367,5	23332,1	45766,8	28822	42,42	Z
Шоколад	5210,3	16153,0	9871,3	10412	43,06	Z
Желейні цукерки	8683,8	18845,1	8076,5	11868	41,62	Z

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5	6	7
Желейно-жувальні цукерки	6512,8	14358,2	7179,1	9350	37,99	Z
Продукти без цукру	7381,2	10768,7	4486,9	7546	34,02	Z
Круасани	1302,6	7179,1	1794,8	3425	77,71	Z
Екструзійні солодощі	2170,9	6281,7	2692,2	3715	49,19	Z
Розчинна кава	868,4	4486,9	8076,5	4477	65,73	Z
Сублімована кава	1476,2	3769,0	2602,4	2616	35,78	Z
Мелена кава	43,4	89,7	89,7	74	29,39	Z

*Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства ПрАТ «АВК»*

Найбільш стабільним попитом, за даними XYZ-аналізу (табл. 2.15), користуються такі групи товарів як вафлі (група Y). Найменш стабільний попит (група Z) на інші вироби. Отже, комплексний, збалансований підхід до управління товарним портфелем дозволяє керівництву компанії приймати якісні управлінські рішення щодо стратегії розвитку підприємства, мінімізувавши ризики, забезпечити збалансоване зростання компанії, визначивши пріоритетні напрями бізнесу.

Розглянемо життєвий цикл продуктів.

Побудуємо життєві цикли чотирьох різних видів продукції ПрАТ «АВК», а саме шоколадні вироби, цукристі вироби, вироби з борошна та кава. Вихідну інформацію подамо у табл. 2.16. На підставі даних табл. 2.16 визначимо час закінчення однієї стадії і переходу до іншої.

Таблиця 2.16. Похідні дані для побудови ЖЦТ в 2016-2018 роках

Роки	Обсяги продажу товарів в натуральному виразі, тонн			
	Шоколадні вироби	Цукристі вироби	Вироби з борошна	Кава
2016	1160,09	4089,25	1223,61	11,48
2017	1724,37	6544,35	2318,18	24,4
2018	1656,26	6706,16	2215,42	14,94

*Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства ПрАТ «АВК»*

На підставі даних табл. 2.16 побудуємо графіки життєвих циклів даних видів товарів і визначимо, до якого виду вони належать, прокоментуємо отримані результати.

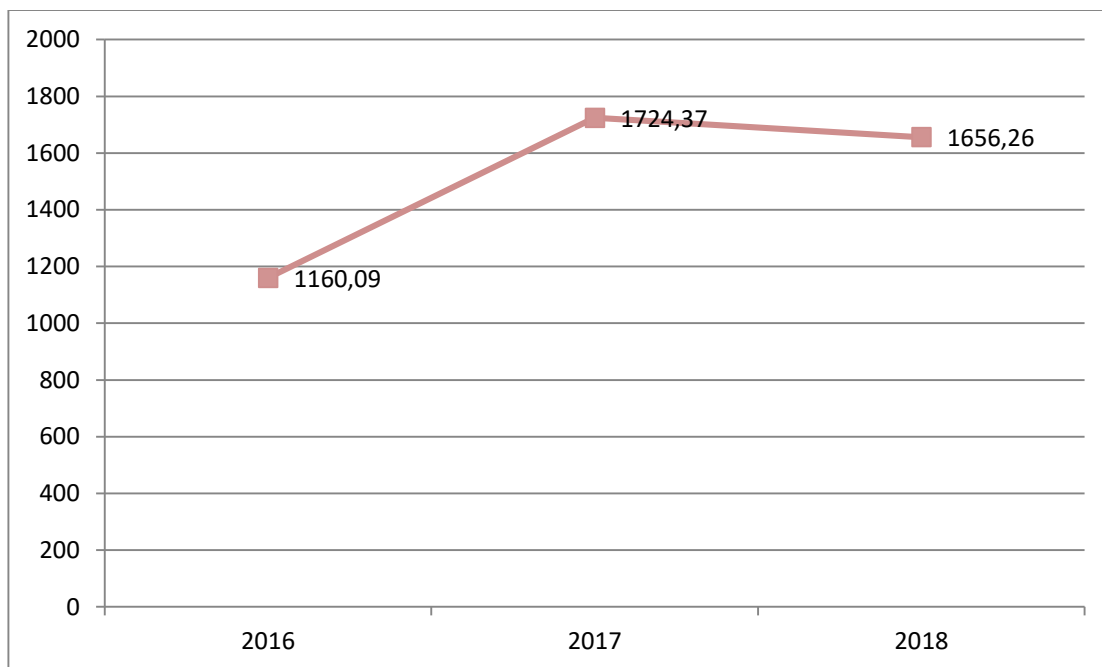


Рис. 2.7. Життєвий цикл шоколадних виробів

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства ПрАТ «АВК»

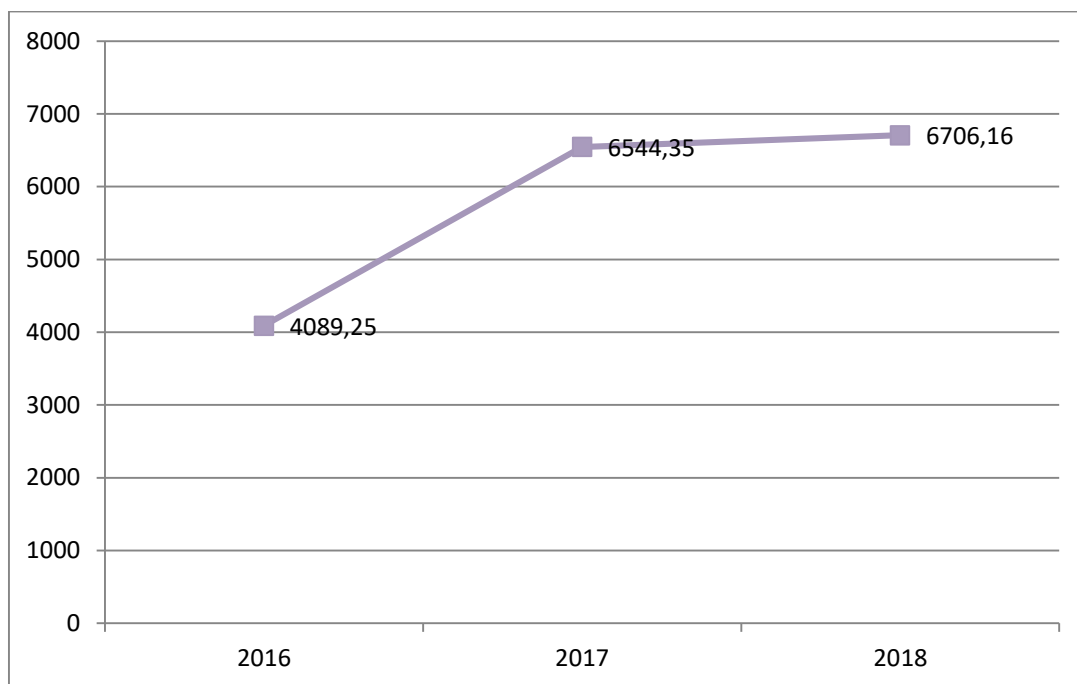


Рис. 2.8. Життєвий цикл цукристих виробів

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства ПрАТ «АВК»

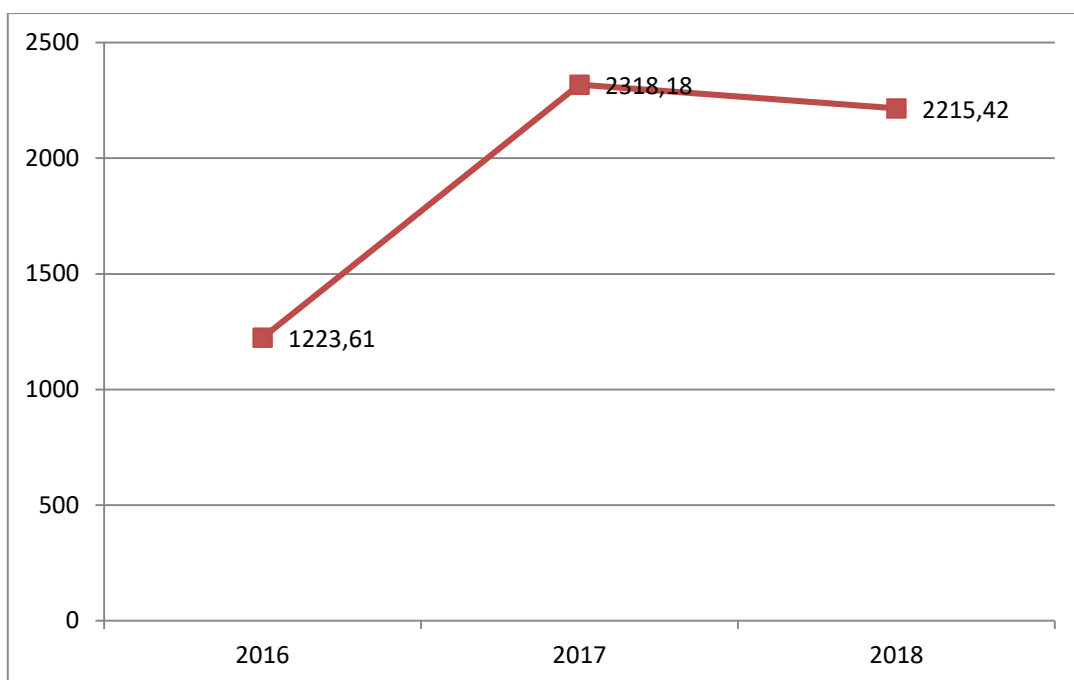


Рис. 2.9. Життєвий цикл виробів з борошна

*Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства ПрАТ «АВК»*

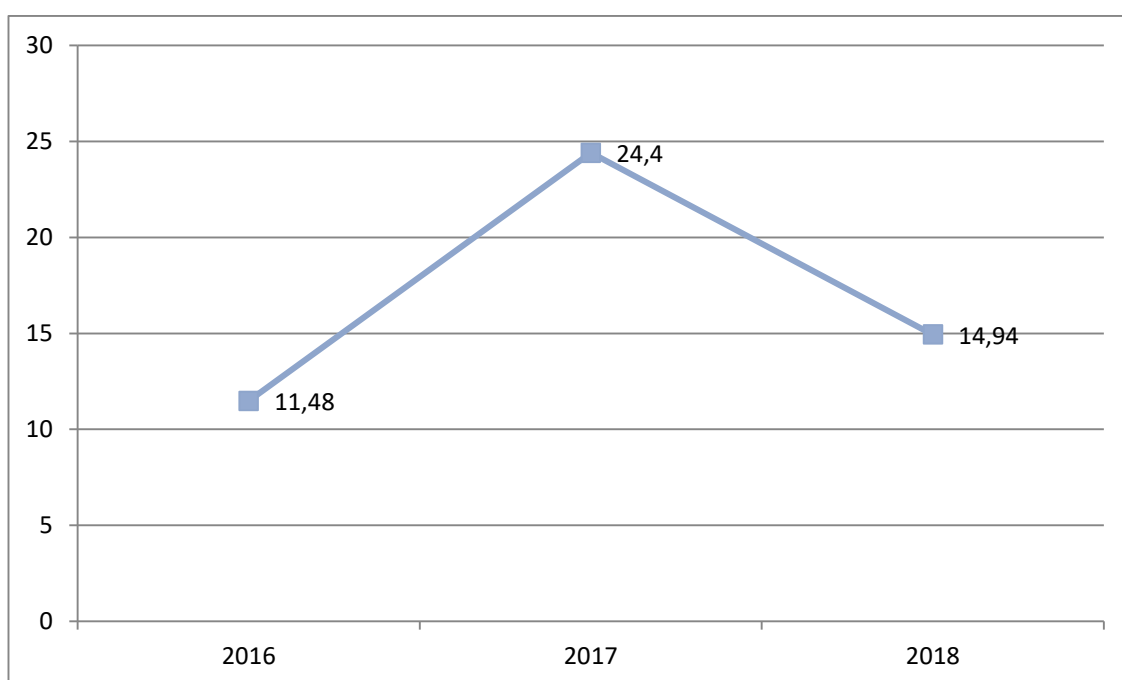


Рис. 2.10. Життєвий цикл кави

*Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства ПрАТ «АВК»*

Як видно з рисунків 2,7, 2,9 – 2,10, для всіх товарів, попри всі зусилля підприємства, настає стадія, коли обсяги продажу і прибутків починають суттєво знижуватися. Це симптоми переходу даного товару до останньої



стадії життєвого циклу – спаду. Товар починає «вмирати». Споживачі даного товару переходять на використання нового більш актуального товару, що є на ринку. Кількість конкурентів у товарів зменшується, обсяги реалізації і прибуток знижуються. Тому ПрАТ «АВК» варто реалізувати стратегію, що має назву «Відхід», передбачає зняття товарів з виробництва. Ціни варто знизити, використовувати лише частину каналів товароруку; витрати на маркетингові заходи потрібно поступово теж зменшити. На цьому етапі компанія має прийняти одне з двох можливих рішень: або зняти марку з продажу (стратегія «жнив» - скорочення маркетингових витрат практично до нуля в розрахунку на те, що продаж забезпечуватиметься завдяки лояльним до торгової марки споживачам), або відродити марку, тобто відновити популярність марки, виробництво якої раніше було припинено.

Таким чином, переважна більшість товарних категорій товарного портфелю ПрАТ «АВК» перебувають на стадії зрілості. З точки зору прибутковості підприємства, дані товарні категорії забезпечують сталий прибуток та вимагають незначних інвестицій для підтримки продукції. Для забезпечення збалансованого розвитку всіх видів діяльності пропонується для кожної товарної групи застосовувати власну стратегію розвитку, яка напряду пов'язана із її життєвим циклом. Модель управління товарним портфелем включає послідовність етапів, які згруповані у декілька блоків та дозволяють обрати найбільш ефективний варіант управління товарним портфелем.

## Висновки до розділу 2

Компанія АВК – являється одним із лідерів національного кондитерського ринку. Фірма входить до трійки найбільших кондитерських компаній України за обсягами виробництва.

ПрАТ «АВК» прибуткове. Показники рентабельності збільшуються, у 2016 році прибутковість діяльності склала -0,14%, тоді як у 2018 році – 0,04%. Збільшення рентабельності відбулося внаслідок збільшення фінансового результату, прибутковість підприємства обумовлена збільшенням виручки від реалізації, зменшенням адміністративних та збутових витрат.

Дослідження продемонструвало, що кондитерський ринок у світі, а особливо України, в останні роки має тенденцію до змін.

До основних факторів, які негативно впливають на розвиток вітчизняного кондитерського сегменту є девальвація гривні, падіння купівельної спроможності населення, військовий конфлікт на сході України, а також закриття традиційних ринків збуту в країнах - членах СНД. Великі гравці втратили свої підприємства на сході країни, що призвело до внутрішнього переформатування галузі.

Але, слід відзначити, що у 2018 році простежується тенденція до відновлення виробництва кондитерської продукції в Україні.

Відповідно до розрахунків за розглянутими показниками компанія «ROSHEN» виявилася найсильнішою серед головних конкурентів у кондитерській галузі: значення інтегрального показника конкурентоспроможності виявилось найбільшим.

Можна визначити, що випуск всіх асортиментних груп ПрАТ «АВК» збільшився у 2018 році, але вироби з борошна збільшилися на 991,81 тонн або на 81,06%, а цукристі вироби тільки на 2616,91 тонн або на 63,99%.

Збільшення випуску цукристих виробів на 3,5% та виробів з борошна на 3,4% відбулося за рахунок зменшення випуску шоколадних виробів на 6,7%, та кави на 0,2%. Асортиментна широта підприємства дорівнює 4

(шоколадні товари, цукристі товари, товари з борошн та кава). Ступінь насиченості асортименту становить 29 асортимент. одиниць. Загалом, асортимент можна назвати гармонійним, так як товари є близькими за своїм кінцевим використанням, і є однотипними. Асортимент вироблюваної продукції досліджуваного підприємства є раціональним.

Майже для всіх товарів, попри всі зусилля підприємства, настає стадія, при якій об'єми продажу та прибутків починають поступово зменшуватись. Це фактори переходу даного товару до фінальної стадії життєвого циклу – стадії спаду. Товар наче «вимирає» і поступово витісняється. Лояльні клієнти та поціновувачі даного товару переходять до споживання нового, більш актуального та розрекламованого товару, що є на полицях. Кількість конкурентів у товарів зменшується, обсяги реалізації і прибуток знижуються. Тому ПрАТ «АВК» варто реалізувати стратегію, що має назву «Відхід», передбачає зняття невігідних товарів з виробництва. Ціни варто знизити, використовувати лише частину каналів товарообороту; маркетингові бюджети потрібно поступово теж зменшити. На цьому етапі компанія має прийняти одне з двох можливих рішень: або зняти марку з продажу (стратегія «жнив» – зменшення витрат на маркетингову частину практично до 0 з метою того, що продаж буде реалізовано завдяки лояльним до торгової марки клієнтам), або відродити марку, тобто повернути популярність та затребуваність марки, виробництво якої раніше було призупинено.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «АВК»

### 3.1. Покращення асортиментної політики підприємства

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства запропоновано створення нового виду продукції. Новий вид продукції представляє собою різнокольоровий зефір. Від існуючих видів дана продукція відрізняється тим, що вона буде подобатися дітям та містити виключно натуральні компоненти.

Форма виробів — круглі або продовгуваті фігури з рифленою поверхнею, склеєні з двох половинок. Поверхня присипана цукровою пудрою. Виробляють ваговим або фасованим. В 1кг міститься не менше 28 шт. Вологість 17,0(+3%; –1%).

Таблиця 3.1. Рецепт готового зефіру із напівфабрикатів на 1 т

Найменування сировини і напівфабрикатів	Вміст сухих речовин, %	Витрата сировини на 1т готової продукції, кг	
		в натурі	в сухих речовинах
Зефір без цукрової пудри	82,5	975,64	804,90
Цукрова пудра	99,85	29,75	29,70
Всього	-	1005,39	834,60
Вихід	83,0	1000,0	830,0

*Джерело: розроблено автором на основі [21]*

Таблиця 3.2. Рецепт зефіру м'ятного без пудри на 975,64 кг

Найменування сировини і напівфабрикатів	Вміст сухих речовин, %	Витрата сировини на 1т фази, кг		Витрата сировини на 1т готової продукції, кг	
		в натурі	в сухих речовинах	в натурі	в сухих речовинах
1	2	3	4	5	6
Цукор білий	99,85	331,76	331,26	323,68	323,19

## Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6
Пюре яблучне	10,00	398,20	39,82	388,50	38,85
Яєчний білок	12,0	6,29	7,95	64,67	7,76
Сироп з агаром	85,0	551,43	468,71	538,0	57,30
Кислота молочна	40,00	6,50	2,76	6,73	2,69
Есенція м'ятна	-	0,62	-	6,0	-
Барвник зелений		0,40	-	0,4	
Всього	—	1355,60	850,50	1322,58	829,79
Вихід	82,5	1000,00	825,00	975,64	804,90

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Таблиця 3.3. Рецепт зєфіру лавандового без пудри на 975,64 кг

Найменування сировини і напівфабрикатів	Вміст сухих речовин, %	Витрата сировини на 1т фази, кг		Витрата сировини на 1т готової продукції, кг	
		в натурі	в сухих речовинах	в натурі	в сухих речовинах
Цукор білий	99,85	331,76	331,26	323,68	323,19
Пюре яблучне	10,00	398,20	39,82	388,50	38,85
Яєчний білок	12,0	6,29	7,95	64,67	7,76
Сироп з агаром	85,0	551,43	468,71	538,0	57,30
Кислота молочна	40,00	6,50	2,76	6,73	2,69
Есенція лавандова	-	0,62	-	6,0	-
Барвник фіолетовий		0,40	-	0,4	
Всього	—	1355,60	850,50	1322,58	829,79
Вихід	82,5	1000,00	825,00	975,64	804,90

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Таблиця 3.4. Рецепт напівфабрикату сироп з агаром на 538,0 кг

Найменування сировини і напівфабрикатів	Вміст сухих речовин, %	Витрата сировини на 1т готової продукції, кг		Витрата сировини на 1т готової продукції, кг	
		в натурі	в сухих речовинах	в натурі	в сухих речовинах
1	2	3	4	5	6
Цукор білий	99,85	644,02	643,05	346,48	345,96
Патока	78,00	257,91	201,17	138,76	108,23
Агар	85,0	15,88	13,50	8,54	7,26
Всього	—	917,81	857,72	493,78	461,45
Вихід	85,00	1000,0	850,0	538,0	457,30

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Таблиця 3.5. Зведена рецептура на зефір „Мятний”

Найменування сировини	Вміст сухих речовин, %	Витрати сировини по сумі фаз, кг		Загальна витрата сировини на 1 т готової продукції, кг	
		в натурі	в сухих речовинах	в натурі	в сухих речовинах
Цукор білий	99,85	670,16	669,15	672,6	671,6
Цукрова пудра	89,85	29,75	29,70	29,9	29,8
Патока	78,00	138,76	108,23	139,2	108,6
Пюре яблучне	10,00	388,50	38,85	390,0	39,0
Білок яєчний	12,00	6,67	7,76	65,0	7,8
Агар	85,00	8,54	7,26	8,6	7,3
Кислота молочна	40,00	6,73	2,69	6,8	2,4
Есенція м'ятна	-	0,62	-	6,0	-
Барвник зелений		0,40	-	0,4	
Всього	—	1308,11	863,64	1313,11	866,80
Вихід	83,00	1000,00	830,00	1000,00	830,00

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.6. Зведена рецептура на зефір „Лавандовий”

Найменування сировини	Вміст сухих речовин, %	Витрати сировини по сумі фаз, кг		Загальна витрата сировини на 1 т готової продукції, кг	
		в натурі	в сухих речовинах	в натурі	в сухих речовинах
1	2	3	4	5	6
Цукор білий	99,85	670,16	669,15	672,6	671,6
Цукрова пудра	89,85	29,75	29,70	29,9	29,8
Патока	78,00	138,76	108,23	139,2	108,6
Пюре яблучне	10,00	388,50	38,85	390,0	39,0
Білок яєчний	12,00	6,67	7,76	65,0	7,8
Агар	85,00	8,54	7,26	8,6	7,3
1	2	3	4	5	6
Кислота молочна	40,00	6,73	2,69	6,8	2,4
Есенція лавандова	-	0,62	-	6,0	-
Барвник фіолетовий		0,40	-	0,4	
Всього	—	1308,11	863,64	1313,11	866,80
Вихід	83,00	1000,00	830,00	1000,00	830,00

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.7. Розрахунок витрат сировини зефіру

	Зефір "Мятний"			Зефір «Лавандовий»			Разом за зміну, кг	Разом за добу, кг	За рік, т
	На 1 т, кг	За зміну, кг	За добу, кг	На 1 т, кг	За зміну, кг	За добу, кг			
Цукор білий	672,6	620,47	620,47	672,6	620,47	620,47	1345,2	1345,2	324,19
Цукрова пудра	29,9	27,58	27,58	29,9	27,58	27,58	59,8	59,8	14,41
Патока	139,2	128,41	128,41	139,2	128,41	128,41	278,4	278,4	67,09
Пюре яблучне	390	359,78	359,78	390	359,78	359,78	780	780	187,98
Білок яєчний	65	59,96	59,96	65	59,96	59,96	130	130	31,33
Агар	8,6	7,93	7,93	8,6	7,93	7,93	17,2	17,2	4,15
Кислота молочна	6,8	6,27	6,27	6,8	6,27	6,27	13,6	13,6	3,28
Есенція м'ятна	0,6	0,59	0,59				0,6	0,6	0,14
Барвник зелений	0,4	0,39	0,39				0,4	0,4	0,10
Есенція м'ятна				0,6	0,59	0,59	0,6	0,6	0,14
Барвник зелений				0,4	0,39	0,39	0,4	0,4	0,10

Джерело: розроблено автором

Роботу цеху планується проводити в двозмінному режимі, без нічних змін. В подальшому, при збільшенні обсягів реалізації продукції, можливе розширення асортименту та збільшення кількості змін.

І зміна. Продуктивність зефіровідсаджувальної машини по виробництву зефіру становить 120 кг/год. При розрахунку продуктивності лінії по виробництву останнього необхідно врахувати оздоблення цукровою пудрою зефіру отже:

$$120 — 975,64$$

$$П_{\text{год}} — 1000$$

$$П_{\text{год}} = 120 * 1000 / 975,64 = 123,0 \text{ (кг/год)}$$

Отже, за 1 год виготовляють 123,0 кг готового зефіру.

Оскільки зефір „Мятний” виготовляють лише у першу зміну, а зефір „Лавандовий” — у другу, то змінна і добова продуктивності їх виготовлення — однакові.

Виготовлення за 1 рік (241 робочий день):

„Мятний”  $P_{річ} = 922,5 * 241 = 222322,5 \text{ кг/рік} = 222,32 \text{ т/рік}$

„Лавандовий”  $P_{річ} = 922,5 * 241 = 222322,5 \text{ кг/рік} = 222,32 \text{ т/рік}$

**Таблиця 3.8. Загальна виробничої програми по пастило-мармеладному цеху**

Назва виробу	Випуск продукції		
	за зміну, кг	за добу, кг	за рік, т
Зефір „Мятний”	922,5	922,5	222,32
Зефір „Лавандовий”	922,5	922,5	222,32
Всього	1845	1845	444,64

*Джерело: розроблено автором*

Яблучне пюре перекачується у варильний реактор для десульфитації і уварювання. Потім пюре, насосом, подається в протирачну машину, де відбувається додаткове роздрібнення м'якоті і відділення від шкірки, насіння і інших сторонніх домішок. Після чого пюре перекачується в змішувач-температор, де відбувається його вимішування з пектином і цукром і подальше темперування яблучно-агарової суміші.

Цукрово-патоковий сироп виготовляється шляхом уварювання патоки, цукру і води в сіроповарочному котлі до 84-85% вмісту сухих речовин.

У зефірозбивальну машину подається готова яблучно-агарова суміш і лактат натрію, а після їх перемішування, додатково вносяться цукор і яєчний білок.

В отриману суміш вводять цукрово-агаровий сироп з температурою 85-90°C, барвники, смакові, ароматичні речовини та інші рецептурні компоненти і збивають зефірної масу.



Готова зефірна маса містить 65-70% сухих речовин і має температуру 55-60°C.

Для забезпечення безперервної подачі зефірної маси на зефіровідсадочну машину зефрозбивальні машини по черзі збивають масу, після чого подають її на відсадження.

Зефрозбивальна машина відкидає на лотки половинки зефіру заданої маси і форми (в залежності від використовуваних відсадочних фільтрів), потім лотки встановлюються на стелажні візки і направляються в камеру для студнеутворювання та інтенсивної сушки.

Замість інтенсивної сушки можна використовувати вистойку зефіру в приміщенні цеху, при температурі 25-30°C і посиленої вентиляції, протягом 24 годин.

Після вистойки половинки зефіру, мають вологість 21-23%, посипаються цукровою пудрою, а потім вручну склеюються плоскими поверхнями.

Готовий зефір, що має вологість 18-20%, подають на упаковку.

Проводимо розрахунки, пов'язані з реалізацією запропонованих змін до комплексу маркетингу підприємства.

Потреба у тарі та пакувальних матеріалах визначається у відповідності з діючими нормами витрат пакувальних матеріалів для кожного виду продукції.

До допоміжних матеріалів в кондитерському виробництві відносяться пакувальні матеріали, які йдуть на пакування кондитерських виробів. Потреба у тарі та пакувальних матеріалів визначається за чинними нормами для кожного виду кондитерських виробів згідно із "Загальносоюзними нормами технологічного проектування підприємств кондитерської промисловості".

Зефір "М'ятний" – 922,47 кг/змінa, масою 0,035 кг по 10 штук в блістері, тобто за зміну  $922,47 / 0,35 = 2635$  шт.

За добу  $922,47 / 0,35 = 2635$  шт.

Зефір «Лавандовий» – 922,47 кг/змiна, масою 0,035 кг по 10 штук в блістері, тобто за зміню  $95,47 / 0,35 = 2635$  шт.

За добу  $922,47 / 0,35 = 2635$  шт.

Таблиця 3.9. Витрати етикеток і допоміжних матеріалів для зефіру

Назва пакувального матеріалу	"М'ятний"		"Лавандовий"		Усього	
	на 1 т	за добу, кг	на 1 т	За добу, кг	за добу, кг	за рік, т
Парафінований папір	10	9,23	10	9,23	18,46	4,45
Гумірована стрічка	0,8	0,74	0,8	0,74	1,48	0,36
Підпергамент, пергамент	6,6	6,09	6,6	6,09	12,18	2,94
Художні коробки		2635 шт		2635 шт		5270

Джерело: розроблено автором

Визначимо цінність нової продукції методом експертних оцінок.

На ринку зефіру основними факторами економічної цінності для споживачів є:

- якість первинної сировини та якість зефіру;
- привабливість зефіру та його смак;
- корисність товару;
- сертифікація продукції за міжнародними стандартами якості;
- широта асортименту.

Розраховуємо експертні оцінки за вищенаведеними параметрами (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9. Оцінка економічної цінності зефіру для покупців

№	Параметри	Оцінка важливості параметру, $W_i$ , (0-1; $W_i=1$ )	Оцінка реалізації параметру, (0-10)	Результат
1	2	3	4	5
1	Якість первинної сировини	0,2	9	1,8
2	якість зефіру	0,15	9	1,35
3	привабливість товару	0,1	9	0,9

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5
4	Смак	0,15	10	1,5
5	Корисність товару	0,15	9	1,35
6	Сертифікація продукції за стандартами якості	0,15	9	1,35
7	широта асортименту	0,1	10	1
	Рейтинг	1		9,25

*Джерело: розроблено автором*

Як бачимо з розрахунків, економічна цінність нових видів зефіру ПрАТ «АВК» для споживачів є доволі високою. Проте в діяльності підприємства є напрямки, покращення показників яких дасть змогу підвищити цінність зефіру для клієнтів.

Розглянемо, як може зміниться оцінка економічної цінності зефіру з випуском нових видів (табл. 3.10).

**Таблиця 3.10. Прогнозована оцінка економічної цінності зефіру для покупців**

№	Параметри	Оцінка важливості параметру, $W_i$ , (0-1; $W_i=1$ )	Оцінка реалізації параметру, (0-10)	Результат
1	2	3	4	5
1	Якість первинної сировини	0,2	10	2
2	якість зефіру	0,15	9	1,35
3	привабливість товару	0,1	10	1
4	Смак	0,15	10	1,5
5	Корисність товару	0,15	9	1,35
6	Сертифікація продукції за стандартами якості	0,15	9	1,35
7	широта асортименту	0,1	10	1
	Рейтинг	1		9,55

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, бачимо, що виробництво нових видів зефіру здатне значно підвищити економічну цінність них для покупців.

Аналіз ризиків проекту передбачає проведення ідентифікації ризиків, якісний і кількісний аналіз ризиків, розробку методів мінімізації ризиків та

прийняття рішення щодо доцільності реалізації проекту в умовах невизначеності і ризику.

Розглянемо ризики, які є характерними для запропонованого проекту.

Якісний аналіз ризиків передбачає складення профілю ризиків та визначення важливості ризиків.

Якісний аналіз ризиків проведемо на прикладі проекту встановлення нової технологічної лінії для виробництва нового продукту - тістечок для дітей, профіль ризиків якого наведений у табл. 3.11.

**Таблиця 3.11. Профіль ризиків для проекту встановлення нової технологічної лінії**

№ п/п	Найменування ризику	Категорія ризику			
		Слабкий 0-25 балів	Середній 26-50 балів	Сильний 51-75 балів	Катастрофічний 76-100 балів
1	Наявність помилок в технічній документації				
2	Затримка доставки обладнання				
3	Відсутність керівника технічного відділу при випробовуванні обладнання				
4	Припинення фінансування проекту				
5	Невизначеність цілей, інтересів та поведінки учасників				
6	Неповнота та неточність інформацій про фінансовий стан та ділову репутацію підприємств-учасників				
7	Можливість неплатежів, банкрутств, зривів договірних зобов'язань				
8	Аварії на підприємстві				
9	Поломка обладнання				
10	Виробничий брак обладнання				

*Джерело: розроблено автором*

Аналіз таблиці показує, що найбільш небезпечними ризиками для цього проекту є припинення фінансування проекту, наявність помилок в технічній документації, можливість неплатежів, банкрутств, зривів договірних зобов'язань, аварії на підприємстві, поломка обладнання та виробничий брак обладнання.

Профіль ризиків не враховує імовірність їх виникнення, тому для більш точної оцінки ризиків необхідно розрахувати їх важливість. При цьому здійснюється більш точна оцінка ризику в межах відповідної категорії і задається очікувана імовірність ризику (табл. 3.12).

**Таблиця 3.12. Розрахунок важливості ризиків**

№ п/п	Найменування ризику	Оцінка ризику, бал	Імовірність ризику	Важливість ризику
1	2	3	4	$5=3*4$
1	Наявність помилок в технічній документації	60	0,05	3
2	Затримка доставки обладнання	40	0,2	8
3	Відсутність керівника технічного відділу при випробовуванні обладнання	15	0,01	0,15
4	Припинення фінансування проекту	80	0,08	6,4
5	Невизначеність цілей, інтересів та поведінки учасників.	50	0,03	1,5
6	Неповнота та неточність інформації про фінансовий стан та ділову репутацію підприємств-учасників	40	0,07	2,8
7	Можливість неплатежів, банкрутств, зривів договірних зобов'язань	75	0,4	30
8	Аварії на підприємстві	60	0,2	12
9	Поломка обладнання	60	0,3	18
10	Виробничий брак обладнання	70	0,1	7

*Джерело: розроблено автором*

В графі 3 ризик оцінюється балами в межах відповідної категорії по таблиці 3.11.

Для запобігання виникнення наступних видів ризиків необхідно вжити наступні заходи [16]:

- Насамперед перед впровадженням даного проекту, а саме випуску нового виду продукції, необхідно вивчити ринок даного виду продукції та доцільність впровадження даного проекту
- Вивчити сегментацію користувачів даного виду товару та обґрунтувати ринки збуту для продукції,
- Необхідно обґрунтувати доцільність використання певних ресурсів – застосовувати дешеві та ефективні ресурси тощо.

При вмілому використанні всіх вище перерахованих заходів ймовірність настання ризиків при впровадженні проекту буде мінімальною.

### **3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів**

За даними оцінки ринку виробництва зефіру та попиту на дану продукцію було виявлено, що за останні роки було виявлено тенденцію до переходу населення на споживання більш якісної продукції, тому було спрогнозоване щорічне зростання обсягів виробництва даного виду продукції – 10%.

Для виробництва продукції необхідно залучення нового обладнання. Обладнання коштує 1000000 грн. із іншими витратами вартість проекту становить 1280000 грн. Виробнича потужність обладнання 120 кг задобу.

Для виробництва нової продукції знадобляться наступні ресурси: цукор, патока,, яблука, білок, агар, кислота молочна.

Планова калькуляція на виробництво 1 т зефіру на основі рецептур представлена у таблиці 3.13.

**Таблиця 3.13. Розрахунок вартості основної та допоміжної сировини для виробництва зефіру**

Сировина	Витрати сировини, т	Ціна, грн../кг	Калькуляція	Сировина
1	2	3	4=2*3	5
Цукор білий	324,19	22	7132,18	Основна
Цукрова пудра	14,41	28	403,48	Основна
Патока	67,09	8	536,72	Основна
Пюре яблучне	187,98	15	2819,70	Основна
Білок яєчний	31,33	54	1691,82	Основна
Агар	4,15	650	2697,50	Допоміжна
Кислота молочна	3,28	642	2105,76	Допоміжна
Есенція м'ятна	0,14	1000	140,00	Допоміжна
Барвник зелений	0,1	250	25,00	Допоміжна
Всього	632,67		17552,16	

*Джерело: розроблено автором*

У таблиці 3.14 наведемо операційну собівартість зефіру. Приймаємо вартість 1 кг зефіру – 80 грн.

**Таблиця 3.14. Операційна собівартість зефіру**

	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Всього
Випуск, т.	444,64	489,10	538,01	591,82	1031,79
Операційна собівартість, тис.грн.	35104,32	38614,75	42476,23	46723,85	162919,15
Вартість, тис грн	37794,40	41573,84	45731,22	50304,35	175403,81
Операційний прибуток, тис грн	2690,08	2959,09	3255,00	3580,50	12484,66

*Джерело: розроблено автором*

Операційна собівартість зефіру за 4 роки становитиме 162919,15 грн.

Для впровадження нового виду обладнання необхідно наймати додатковий персонал (табл. 3.15).

Таблиця 3.15. Персонал підприємства та місячна оплата його праці, грн.

Персонал	Чисельність, чол.	Обов'язки	Оплата
Технолог з виробництва нових продуктів	1	Обслуговування нового виду продукції, контроль якості	6500,00
Маркетолог	1	Новий маркетолог буде займатись просуванням нового виду товару на ринку	6350,00
Всього	2		12850

*Джерело: розроблено автором*

До початку роботи нові робітники повинні отримати певні знання про новий вид обладнання та його особливості.

У таблиці 3.16 наведемо загальні витрати на впровадження нового проекту „Виробництво зефіру”.

Таблиця 3.16. Кошторис витрат на впровадження проекту на 1 рік, грн.

№	Стаття витрат	Сума
1	Витрати на придбання печі, монтаж, навчання персоналу – одноразові витрати (інвестиції)	1280000
2	Витрати на оплату праці нового персоналу – щомісячні	12850*12=154200

*Джерело: розроблено автором*

У таблиці 3.17 приведемо кошторис витрат на впровадження проекту.

Таблиця 3.17. Кошторис витрат на впровадження проекту, тис. грн.

	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Всього
1	2	3	4	5	6
Витрати на придбання обладнання, монтаж, навчання персоналу – одноразові витрати (інвестиції)	1280				1280,00



Продовження табл. 3.17

1	2	3	4	5	6
Витрати на оплату праці нового персоналу	188,12	218,22	253,14	293,64	953,13
Операційна собівартість зефіру	6865,70	7964,21	9238,48	10716,64	34785,04
Всього	12483,47	12996,02	15075,39	17487,45	58042,33

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, єдиною проблемою, яка стає на заваді досягнення стратегічних цілей для підприємства є обмеженість його виробничих потужностей – із цією метою необхідне придбання додаткового обладнання. Отже, мета придбання нового обладнання – забезпечення виробництва нового виду продукції. Виробнича потужність машини – 200 т зефіру за 1 добу, витрати електроенергії складає 1200 кВт за годину.

Необхідно придбати нове обладнання для відсаджування зефіру. Оцінку вартості придбання даного обладнання приведемо в таблиці 3.18.

Для досконалого ведення технологічного процесу виробництва зефіру необхідно ретельно підібрати технологічне обладнання. При цьому враховується потужність цеху, затрати робочої сили, а також економічна ефективність роботи обладнання.

**Таблиця 3.18. Вартість придбання зефіровисаджувальної машини для виробництва зефіру**

№	Стаття витрат	Сума, грн.
1	Аналіз ринку обладнання для виробництва зефіру	30000
2	Переговори із постачальником	20000
3	Витрати на укладання контракту	10000
4	Вартість обладнання	1000000
5	Митні платежі	100000
6	Витрати на доставку	50000
7	Витрати на монтаж	30000
8	Витрати на обслуговування	40000
	Всього	1280000

*Джерело: розроблено автором*

Наведемо специфікацію основного обладнання:

**Таблиця 3.19. Специфікація обладнання**

Виробничий процес	Виробництво за зміну, т	Обладнання						
		Назва	Потужність т/зм	Габарити, мм			Кількість	
				довжина	ширина	висота	Розрахункова	Прийнята
Обладнання для підготовки сировини								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Просіювання борошна	4,513	Просіювач «Бурат»	22,5	2600	1150	1420	0,2	1
Зважування борошна	4,513	Автоваги МД-100	12,0	1522	1117	964	0,2	1
Подрібнення цукру	0,66	Молотковий мікромлин БДМ	5,25	1072	492	741	0,8	1
Підготовка меланжу	1,76	Протирочна машина	1,76	680	1100	192	0,11	1
Виробництво зефіру								
Виготовлення цукрової пудри	29,86	Молотковий млин ММД-600	4500	1350	970	1240	0,01	1
Купажування яблучного пюре	357,75	Змішувач ММ-100	4500	1648	958	1597	0,08	1
Десульфитація яблучного пюре	357,75	Відкритий варочний котел	V=150л	1800	1000	1080	0,03	1
Дозування води у варочной котел	1358,1	Автоматичний водомірний бачок АВБ-100М	V=100л	700х	985	1950	0,013	1
Уварювання цукрово-патокового сиропу	492,98	Варочний котел	V=150л	1800	100	1200	0,003	1
Формування зефірної маси	1200,00	Зефіровідсаджувальна машина БМ-2640	1500	4900	800	1600	0,8	1
Опудрювання зефіру	900,03	Агрегат БМ-2640	1000	8500	1200	1430	0,9	1

*Джерело: розроблено автором*

Амортизація, що нараховуватиметься на обладнання, складатиме 10% річних. Тобто щорічне нарахування становитиме  $1280000 \cdot 10\% = 128000$  грн, або 128 тис. грн.

Сума амортизації за 5 років збільшує грошовий потік на 640 тис грн.

Джерелом інвестиційних коштів є кредит у банку. Відсоткова ставка складає 34 %. Відсотки за кредит нараховуються методом складного нарахування відсотків. Коефіцієнт дисконтування приймаємо на основі середніх ставок за депозитами.

Для визначення доцільності впровадження стратегії лідирування у витратах для ПрАТ «АВК» необхідно розрахувати коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства до впровадження стратегії та після. Розрахунок проводиться на основі показників ефективності виробничої діяльності підприємства, фінансового положення, ефективності організації збуту. Показники розраховуються за фактичними даними і прогнозним балансом [8].

Результати оцінки інвестиційної привабливості проекту наведено у таблиці 3.20.

**Таблиця 3.20. Розрахунок зведених грошових потоків, очікуваних у результаті здійснення запропонованого проекту, тис.грн.**

Показник	Роки					Всього
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	
1	2	3	4	5	6	7
Інвестиції, в тому числі на приріст оборотних коштів	1280					1280
Приріст амортизаційних відрахувань	128	128	128	128	128	640
Додатковий чистий прибуток		2501,96	2740,86	3001,86	3286,85	11531,53
Чисті грошові надходження	-1280	2629,96	2868,86	3129,86	3414,85	12043,53
Коефіцієнт дисконтування (25%)	1	0,8	0,64	0,512	0,4096	3,36

Продовження табл. 3.20

1	2	3	4	5	6	7
Відсотки за кредит, 34%	435,20	326,40	217,60	108,80	0,00	1088,00
Продискontовані грошові потоки	- 1280,00	1842,84	1696,81	1546,78	1398,72	5205,16
Кумулятивний дисконтований грошовий потік	- 1280,00	562,84	2259,65	3806,44	5205,16	

*Джерело: розроблено автором*

Додатковий чистий прибуток становить 11531,53 тис грн. за 4 роки, чисті грошові надходження – 12043,53 тис грн. Тоді кумулятивний дисконтований грошовий потік становитиме 5205,16 тис грн.

Визначимо показники ефективності впровадження даного проекту:

Чиста дисконтowana вартість обчислюється за формулою:

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots - I \quad (3.1)$$

Чиста теперішня вартість складає: Сумарний дисконтований грошовий потік – Інвестиції = 5205,16 тис. грн.

Внутрішня ставка доходності обчислюється за формулою:

$$IRR = \sqrt[n]{\frac{NPV}{I}} - 1 \quad (3.2)$$

Для запропонованого проекту внутрішня ставка доходності становитиме:

$$IRR = \sqrt[5]{\frac{5205,16}{1280}} - 1 = 1,43 = 143\%.$$

Термін окупності інвестицій обчислюється за формулою:

$$TO = \frac{I}{\sum CF} \quad (3.3),$$

де:

$I$  — сума інвестицій;

$\sum CF$  — сума грошового потоку в дійсності.

Термін окупності для проекту складає:

$$TO = \frac{1280}{5205,16} = 0,25 \text{ року}$$

Період окупності становить менше року. Отже, проект є прибутковим за всіма показниками ефективності інвестиційних проектів.

### Висновки до розділу 3

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства нами запропоновано створення нового виду продукції. Новий вид продукції представляє собою різнокольоровий зефір. Від існуючих видів дана продукція відрізняється тим, що вона буде подобатися дітям та містити виключно натуральні компоненти.

На ринку зефіру основними факторами економічної цінності для споживачів є:

- якість первинної сировини та якість зефіру;
- привабливість зефіру та його смак;
- корисність товару;
- сертифікація продукції за міжнародними стандартами якості;
- широта асортименту.

Розрахувавши експертні оцінки ми мали змогу визначити, що економічна цінність нових видів зефіру ПрАТ «АВК» для споживачів є доволі високою.

Єдиною проблемою, яка стає на заваді досягнення стратегічних цілей для підприємства є обмеженість його виробничих потужностей – із цією метою необхідне придбання додаткового обладнання. Отже, мета придбання нового обладнання – забезпечення виробництва нового виду продукції. Виробнича потужність машини – 200 т зефіру за 1 добу, витрати електроенергії складає 1200 кВт за годину.

Додатковий чистий прибуток становить 11531,53 тис грн. за 4 роки, чисті грошові надходження – 12043,53 тис грн. Тоді кумулятивний дисконтований грошовий потік становитиме 5205,16 тис грн.

Чиста теперішня вартість складає: 5205,16 тис грн., термін окупності для проекту складає 0,25 років.

Також виробництво нових видів зефіру здатне значно підвищити економічну цінність них для покупців.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження зробимо такі висновки.

Підтримка раціонального положення підприємств у нинішніх ринкових реаліях вимагає чи не щоденного та постійного моніторингу стану забезпечення конкурентоспроможності, аналізу можливих акторів-конкурентів на діючому ринку по галузі. З метою здійснення такого аналізу необхідною передумовою є чітке розуміння корінної суті категорії «конкурентоспроможність підприємства» та виділення її основних складових.

Серед факторів, що спричиняють підвищення конкурентоспроможності підприємства можна виділити такі: ефективне управління витратами, розробка та впровадження інноваційних продуктів, технологій, достатня забезпеченість кваліфікованими трудовими ресурсами. Явище конкуренції тісно пов'язане з виробництвом власне товарів, коли виробники пропонують товар-аналогію, а споживач-клієнт обирає з них оптимальніший для себе за прийнятну ціну. Тому, конкуренція – це скоріш динамічні перегони між товаровиробниками за ефективні умови виробництва та перерозподіл і збут товару чи послуг для кінцевого споживача.

Проведене дослідження літературних джерел доводить, що конкурентоспроможність підприємства – це складне багатоаспектне поняття, яке означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності.

Об'єкт дослідження – ПрАТ «АВК», дане підприємство прибуткове як показав проведений аналіз. Показники рентабельності збільшуються, у 2016 році прибутковість діяльності склала -0,14%, тоді як у 2018 році – 0,04%. Збільшення рентабельності відбулося внаслідок збільшення фінансового

результату, прибутковість підприємства обумовлена збільшенням виручки від реалізації, зменшенням адміністративних та збутових витрат.

Дослідження продемонструвало, що кондитерський ринок у світі, а особливо України, в останні роки має тенденцію до змін.

До основних факторів, які негативно впливають на розвиток вітчизняного кондитерського сегменту є падіння курсу гривні з 2014 року із початком бойових дій на території нашої країни, зниження купівельної спроможності населення, розпочатий військовий конфлікт на сході України із Росією, ще, як наслідок, закриття традиційних ринків збуту в країнах – членах СНД. Великі гравці – актори на кондитерському ринку втратили свої підприємства на сході країни, що призвело до внутрішнього переформатування галузі загалом.

Але, слід відзначити, що у 2018 році простежується динаміка до відновлення виробництва кондитерської продукції в Україні, що можна вважати позитивним фактором.

Відповідно до розрахунків за розглянутими показниками компанія «ROSHEN» виявилася найсильнішою серед головних конкурентів у кондитерській галузі: значення інтегрального показника конкурентоспроможності виявилось найбільшим.

Можна визначити, що випуск всіх асортиментних груп ПрАТ «АВК» збільшився у 2018 році, але вироби з борошна збільшилися на 991,81 тонн або на 81,06%, а цукристі вироби тільки на 2616,91 тонн або на 63,99%.

Збільшення випуску цукристих виробів на 3,5% та виробів з борошна на 3,4% відбулося за рахунок зменшення випуску шоколадних виробів на 6,7%, та кави на 0,2%. Широта асортименту підприємства дорівнює 4 (шоколадні вироби, цукристі вироби, вироби з борошна, кава). Насиченість асортименту становить 29 асортиментних одиниць. В цілому асортимент гармонійний, оскільки товари близькі за своїм кінцевим використанням, однотипні. Асортимент вироблюваної продукції досліджуваного підприємства є раціональним.



Майже для всіх товарів, попри всі зусилля підприємства, настає стадія, коли обсяги продажу і прибутків починають суттєво знижуватися. Це симптоми переходу даного товару до останньої стадії життєвого циклу – спаду. Товар починає «вмирати». Споживачі даного товару переходять на використання нового більш актуального товару, що є на ринку. Кількість конкурентів у товарів зменшується, обсяги реалізації і прибуток знижуються. Тому ПрАТ «АВК» варто реалізувати стратегію, що має назву «Відхід», передбачає зняття невігідних товарів з виробництва. Ціни варто знизити, використовувати лише частину каналів товароруку; витрати на маркетингові заходи потрібно поступово теж зменшити. На цьому етапі компанія має прийняти одне з двох можливих рішень: або зняти марку з продажу (стратегія «жнив» – зменшення витрат на маркетингову частину практично до 0 з метою того, що продаж буде реалізовано завдяки лояльним до торгової марки клієнтам), або відродити марку, тобто повернути популярність та затребуваність марки, виробництво якої раніше було призупинено.

Переважає більшість товарних категорій товарного портфелю ПрАТ «АВК» перебувають на стадії зрілості. З точки зору прибутковості підприємства, дані товарні категорії забезпечують сталий прибуток та вимагають незначних інвестицій для підтримки продукції. Для забезпечення збалансованого розвитку всіх видів діяльності пропонується для кожної товарної групи застосовувати власну стратегію розвитку, яка на пряму пов'язана із її життєвим циклом.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства нами запропоновано створення нового виду продукції. Новий вид продукції представляє собою різнокольоровий зефір. Від існуючих видів дана продукція відрізняється тим, що вона буде подобатися дітям та містити виключно натуральні компоненти.

Єдиною проблемою, яка стає на заваді досягнення стратегічних цілей для підприємства є обмеженість його виробничих потужностей – із цією метою необхідне придбання додаткового обладнання. Отже, мета придбання

нового обладнання – забезпечення виробництва нового виду продукції. Виробнича потужність машини – 200 т зефіру за 1 добу, витрати електроенергії складає 1200 кВт за годину.

Додатковий чистий прибуток становить 11531,53 тис грн. за 4 років, чисті грошові надходження – 12043,53 тис грн. Тоді кумулятивний дисконтований грошовий потік становитиме 5205,16 тис грн.

Чиста теперішня вартість складає: 5205,16 тис грн., термін окупності для проекту складає 0,25 років. Також виробництво нових видів зефіру здатне значно підвищити економічну цінність них для існуючих та потенційних покупців.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акулич И. Л. Маркетинг: Учебник / И.Л. Акулич. – Мн.: Высшая школа, 2008. – 447 с.
2. Алескеров Ф. Н. Ассортимент и качество товаров / Ф. Н. Алескеров, В. Е. Яровиков. – М.: Минск: Экономика, 2010. – 308 с.
3. Анализ украинского рынка конфет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://koloro.ua/blog/issledovaniya/Analiz-ukrainskogo-rynka-konfet.html>
4. Афанасьев В. А. Маркетинг в управлении ассортиментом продукции / В. А. Афанасьев. – М.: Маркетинг, 2010. – 140 с.
5. Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 5(25). – С. 23-54.
6. Березина Е. А. Эффективные технологии управления жизненным циклом товара // автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Санкт-Петербургский государственный аграрный университет. – Санкт-Петербург, 2009. – 25 с.
7. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. на здоб. наук. ступ. к.е.н. / Г.С. Бондаренко, – Харків: ХДЕУ, 2001. – 20 с.
8. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. / В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 458 с.
9. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 / Воронкова А.Е.; НАН України, Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2001. – 32 с.
10. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. – Луганск: Изд-во Вост.-укр. нац. ун-та, 2000. – 316 с.

11. Воронов Д. С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения. Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2001. – 96 с.
12. Воронов Д. С. Обзор существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия: URL: <http://vds1234.ru/731.html>
13. Гельвановский М. И. Методологические подходы к обеспечению конкурентоспособности международных интеграционных группировок в условиях глобализации // Евразийская экономическая интеграция. – 2012. – № 1. – С. 44-58.
14. Голубков Е. Н. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Финпресс, 1999.
15. Горчакова А. А. Компьютерные экономико-математические модели / А. А. Горчакова, И. И. Орлова. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 110 с.
16. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособие / ред. А.П. Градов. – 2.изд., испр. и доп. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589 с.
17. Державна служби статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
18. Еремин В. Н. Маркетинг: основы и маркетинг информации: учебник / В.Н. Еремин. – М.: КНОРУС, 2009. – 656 с.
19. Ермолов М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. Как продать товар на вашем рынке / М.О. Ермолов. – М.: Мысль, 1990. – 364 с.
20. Етимологічний словник української мови (у 7 томах) / Під ред. О. С. Мельничука, В. Т. Коломійця, О. Б. Ткаченко. – Т. 2. – К.: «Наукова думка», 1985. – 570 с.
21. Зулькарнаев И. У., Ильясова Л. Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 4(24).
22. Иванов Ю .Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю.Б. Иванов [и др.]. – Х.: ХНЭУ, 2004. – 255 с.

23. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений. – Х.: ХГЭУ, 1997. – 248 с.
24. Иванов Ю. Б., Орлов П.А., Иванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: Монографія. – Х.: ИНЖЕК, 2008. – 352 с.
25. Калужский М. Товарная политика в маркетинге // Центр дистанционного образования «Элитариум». URL: <http://www.elitarium.ru>.
26. Карлофф Б. Деловая стратегия, концепция, содержание, символы / Б. Карлофф. – М.: Экономика, 1991. – 240 с.
27. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Издат. Дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – 548 с.
28. Коваленко А. И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. – 2013. – Т. 7. № 6. – С. 65-79.
29. Круглый стол «Вопросы теории конкуренции» // Современная конкуренция. – 2010. – Т. 4. № 3. – С. 4-37.
30. Лищишин О. І. Довідник економіста-підприємця (терміни ринкової економіки). / О.І. Лищишин. – Львів, «Б.В.», 1992. – 176 с.
31. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Люкшинов. – М.ЮНИТИ, 2000. – 376 с.
32. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 51-56.
33. Маркетинг: общий курс: Учеб. Пособие / Под ред. Н.Я. Колужновой, А.Я. Якобсона. – М.: Изд-во Омега-Л, 2009. – 476 с.
34. Мерчанський В. В. Конкурентоспроможність підприємства та управління стратегією його розвитку: [кол. моногр.] / В.В. Мерчанський, В.М. Ключко, І.М. Ключко – Х., 2010. – 156 с.
35. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: Альфа-Пресс, 2004. – 160 с.

36. Обзор рынка кондитерских изделий Украины [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://pro-consulting.com.ua/analiz/pitanie/kond/index1.html/>
37. Огляд кондитерського ринка України [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://rurik.com.ua/documents/research/Confect\\_2012\\_review.pdf](http://rurik.com.ua/documents/research/Confect_2012_review.pdf)
38. Основні показники роботи харчової промисловості України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/system/files/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D1%87%D0%BE%D0%B2%D0%B0%202014%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf>
39. Остроумов Л. А. Перспективные направления развития отечественного молочного рынка / Л. А. Остроумов. – М.: Гостиный Двор, 2011. – 222 с.
40. Офіційний сайт «АВК» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.avk.ua/>
41. Офіційний сайт «Бісквіт-шоколад» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.biscuit.com.ua/>
42. Офіційний сайт «КОНТИ» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.konti.com.ua>
43. Офіційний сайт «Полтава-кондитер» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://dominic.com.ua/>
44. Офіційний сайт Асоціації Укркондрпром [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://ukrkondprom.com.ua/>.
45. Офіційний сайт ПАТ «ROSHEN» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://roshen.com/>
46. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення / В.А. Павлова; Дніпропетровський ун-т економіки та права. – Д.: Видавництво ДУЕП, 2006. – 276 с.
47. Панкрухин А. П. Маркетинг: Учебник / А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2005. – 656 с.

48. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
49. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
50. Портер М. Конкуренция. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 550 с.
51. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
52. Портер Майкл Э. Конкуренция: пер. с англ.: Учеб. пособие / М.Э. Портер; ред. Я.В. Заблоцкий. – СПб. и др.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – (A Harvard Business Review Book). – 592 с.
53. Прохоров Р. А. Проблемы формирования ассортиментной политики на перерабатывающих предприятиях / Р. А. Прохоров. – М.: Экономика, 2009. – 156 с.
54. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. – 2010. – Т. 4. № 3. – С. 38-67.
55. Тамбовцев В. Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6. № 3. – С. 3-26.
56. Тягунова Н. М. Конкурентоспроможність торговельних підприємств: монографія / Н.М. Тягунова, В.О. Боїн; ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010. – 154 с.
57. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. – 640 с.
58. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. – М.: Интел-Синтез, 1999.
59. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: Маркет ДС, 2008. – 432 с.

60. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2004. – 544 с.
61. Фатхутдинов Р. А. Уровни и объекты конкурентоспособности // Современная конкуренция. – 2009. – № 4. – С. 123-143.
62. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації: Підручник / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська. – К.: «Кондор», 2009. – 470 с.
63. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
64. Чайникова Л. Н, Чайников В. Н. Конкурентоспособность предприятия. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 192 с.
65. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навч. / З. Є. Шершньова [та ін.]; заг. ред. З. Є. Шершньова; Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. – К.: КНЕУ, 2007. – 676 с.
66. Экономическая школа: Альманах. – Т. 6. Конкуренция и конкурентная политика / Отв. ред. С.Б. Авдашева. – М.: Вершина, 2008. – 248 с.
67. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебно-практическое пособие. 2-е изд. / А. Ю. Юданов. – М: Ассоц. Авторов и издателей «Тандем»; Изд. «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. – 384 с.
68. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: Учеб.-практ. пособие. – М.: ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.
69. Candy Industry Global Top 100 - 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sweetsexpo.com.ua/news/480>



## ДОДАТКИ

## Додаток А

		КОДИ	
		Дата(рік, місяць, число)	2016   01   01
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "А.В.К.", М. ДНІПРОПЕТРОВСЬК"	за ЄДРПОУ	00373882
Територія		за КОАТУУ	1210137200
Організаційно-правова форма господарювання	Публічне акціонерне товариство	за КОПФГ	112
Вид економічної діяльності	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	за КВЕД	10.82
Середня кількість працівників	1649		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	49051 Дніпропетровська область Індустріальний район місто Дніпропетровськ вулиця Журналістів, будино, т.056 790-22-28		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2016 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				

Нематеріальні активи:	1000	123	89	205
первісна вартість	1001	471	471	512
накопичена амортизація	1002	348	382	307
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	184251	189040	178728
первісна вартість	1011	212236	233900	465104
знос	1012	27985	44860	286376
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	1
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	184374	189129	178934
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	1865	4888	3736

Виробничі запаси	1101	1861	4844	3710
Незавершене виробництво	1102	4	44	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	26
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	140785	191683	29028
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2957	33627	236
з бюджетом	1135	1243	4859	2094
у тому числі з податку на прибуток	1136	542	141	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	856	2773	9220
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3450	6409	18
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	3450	6409	18
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0

інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	5
<b>Усього за розділом II</b>	1195	151156	244239	44337
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0	0
<b>Баланс</b>	1300	335530	433368	223271

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15390	15390	15390
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	77930	70970	72284
Додатковий капітал	1410	3229	3229	3229
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	3847	3847	3847
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	82558	90161	55796
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1495	182954	183597	150546
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	7881	7843	4602
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0

Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	3	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>7884</b>	<b>7843</b>	<b>4602</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	135450	220955	50891
за розрахунками з бюджетом	1620	555	1036	1653
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1324	2551	2177

за розрахунками з оплати праці	1630	2967	5329	4624
за одержаними авансами	1635	0	274	42
за розрахунками з учасниками	1640	20	49	14
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	3807	6100	4761
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	569	5634	3961
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>144692</b>	<b>241928</b>	<b>68123</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>335530</b>	<b>433368</b>	<b>223271</b>

**Примітки** д/н

**Керівник** Гаряжа Олег Іванович

**Головний бухгалтер** Гаврисьо Ольга Михайлівна

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2016   01   01
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "А.В.К.", М. ДНІПРОПЕТРОВСЬК"	за ЄДРПОУ	00373882
	(найменування)		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2016 рік**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	434188	310722
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 413277 )	( 287564 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	20911	23158
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0

Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	88266	24144
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 18508 )	( 19961 )
Витрати на збут	2150	( 3337 )	( 1483 )
Інші операційні витрати	2180	( 86389 )	( 22013 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	943	3845
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	4	5
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 333 )	( 8556 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	614	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 4706 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1192	296
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після	2305	0	0



оподаткування			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 578 )	( 4410 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-578	-4410

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	162018	68272
Витрати на оплату праці	2505	87724	65513
Відрахування на соціальні заходи	2510	32633	23925
Амортизація	2515	17433	17555
Інші операційні витрати	2520	60090	35934
Разом	2550	359898	211199

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	790073	790073
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	790073	790073
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.731578	-5.5817627
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.731578	-5.5817627
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

**Примітки** д/н

**Керівник** Гаряжа Олег Іванович

**Головний бухгалтер** Гаврисьо Ольга Михайлівна

## Додаток Б

		КОДИ	
		Дата(рік, місяць, число)	2017   01   01
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "А.В.К." М. ДНІПРОПЕТРОВСЬК"	за ЄДРПОУ	00373882
Територія		за КОАТУУ	1210137200
Організаційно-правова форма господарювання	Публічне акціонерне товариство	за КОПФГ	112
Вид економічної діяльності	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	за КВЕД	10.82
Середня кількість працівників	1964		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	49051 Дніпропетровська область Індустріальний район місто Дніпро вулиця Журналістів, будинок 11, т.056 790-22-28		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2017 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				

Нематеріальні активи:	1000	89	65	0
первісна вартість	1001	471	455	0
накопичена амортизація	1002	382	390	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	189040	188956	0
первісна вартість	1011	233900	254507	0
знос	1012	44860	65551	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	189129	189021	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	4888	8341	0
Виробничі запаси	1101	4844	8291	0

Незавершене виробництво	1102	44	19	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	31	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	191683	280349	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	33627	11038	0
з бюджетом	1135	4859	14370	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	141	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2773	3631	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	6409	10495	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	6409	10495	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0

<b>Усього за розділом II</b>	1195	244239	328224	0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0	0
<b>Баланс</b>	1300	433368	517245	0

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>	<b>На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності</b>
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15390	15390	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	70970	64456	0
Додатковий капітал	1410	3229	3229	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	3847	3847	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	90161	97619	0
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1495	183597	184541	0
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	7843	7050	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0

Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>7843</b>	<b>7050</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	220955	302272	0
за розрахунками з бюджетом	1620	1036	2152	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	223	0
за розрахунками зі страхування	1625	2551	2061	0
за розрахунками з оплати праці	1630	5329	7410	0
за одержаними авансами	1635	274	26	0

за розрахунками з учасниками	1640	49	73	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	6100	9617	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	5634	2043	0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>241928</b>	<b>325654</b>	<b>0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>433368</b>	<b>517245</b>	<b>0</b>

**Примітки** д/н

**Керівник** Гаряжа Олег Іванович

**Головний бухгалтер** Гаврисьо Ольга Михайлівна



			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2017   01   01
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "А.В.К." М. ДНІПРОПЕТРОВСЬК"	за ЄДРПОУ	00373882
	(найменування)		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2017 рік**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	822581	434188
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 753641 )	( 413277 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	68940	20911
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0

Інші операційні доходи	2120	12582	88266
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 21031 )	( 18508 )
Витрати на збут	2150	( 42545 )	( 3337 )
Інші операційні витрати	2180	( 16541 )	( 86389 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1405	943
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	4
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 5 )	( 333 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1400	614
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1198	-1192
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	202	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 578 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	202	-578

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	122727	162018
Витрати на оплату праці	2505	132510	87724
Відрахування на соціальні заходи	2510	29346	32633
Амортизація	2515	20966	17433
Інші операційні витрати	2520	121848	60090
Разом	2550	427397	359898

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	790073	790073
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	790073	790073
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.2556726	-0.731578
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.2556726	-0.731578

Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0
--------------------------------	------	---	---

**Примітки** д/н

**Керівник** Гаряжа Олег Іванович

**Головний бухгалтер** Гаврисьо Ольга Михайлівна

## Додаток В

		КОДИ	
		Дата(рік, місяць, число)	2018   01   01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" М. ДНІПРО"	за ЄДРПОУ	00373882
Територія		за КОАТУУ	1210137200
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне акціонерне товариство	за КОПФГ	111
Вид економічної діяльності	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	за КВЕД	10.82
Середня кількість працівників	1944		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	49051 Дніпропетровська область Індустріальний район місто Дніпро вулиця Журналістів, будинок 11, т.056 790-22-28		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2018 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				

Нематеріальні активи:	1000	65	46	
первісна вартість	1001	455	454	
накопичена амортизація	1002	390	408	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	942	3314	
Основні засоби:	1010	188014	196016	
первісна вартість	1011	253565	282399	
знос	1012	65551	86383	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
<b>Усього за розділом I</b>	1095	189021	199376	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	8341	9701	
Виробничі запаси	1101			

Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрахування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	280349	304368	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11018	16049	
з бюджетом	1135	14370	5422	
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1458	1760	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	10495	28554	
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167	10495	28554	
Витрати майбутніх періодів	1170	20	2087	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	2173	5110	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>328224</b>	<b>373051</b>	

<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200			
<b>Баланс</b>	1300	517245	572427	

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>	<b>На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності</b>
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15390	15390	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	64456	58509	
Додатковий капітал	1410	3229	3229	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	3847	3847	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	97619	104615	
Неоплачений капітал	1425	( )	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )	( )
Інші резерви	1435			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>184541</b>	<b>185590</b>	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	7050	6339	
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	62299	61800	
Довгострокові забезпечення	1520			



Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
<b>Усього за розділом II</b>	1595	69349	68139	
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	239973	269752	
за розрахунками з бюджетом	1620	2152	3014	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	223	262	
за розрахунками зі страхування	1625	2061	2890	
за розрахунками з оплати праці	1630	7410	10178	
за одержаними авансами	1635	26	225	
за розрахунками з учасниками	1640	73	72	
із внутрішніх розрахунків	1645			

за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	9617	10485	
Доходи майбутніх періодів	1665		19098	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	2043	2984	
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>263355</b>	<b>318698</b>	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700			
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>517245</b>	<b>572427</b>	

#### Примітки

**Керівник** Авраменко Володимир Федорович

**Головний бухгалтер** Гаврисьо Ольга Михайлівна

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2018   01   01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" М. ДНІПРО"	за ЄДРПОУ	00373882
	(найменування)		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2018 рік**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	897388	822581
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 821691 )	( 753641 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	75697	68940
Валовий: збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		

Інші операційні доходи	2120	9029	12582
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	( 26215 )	( 21031 )
Витрати на збут	2150	( 44792 )	( 42545 )
Інші операційні витрати	2180	( 12599 )	( 16541 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1120	1405
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	26	
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	( )	( )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( 1 )	( 5 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1145	1400
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-815	-1198
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	330	202
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( )	( )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	330	202

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	138301	122727
Витрати на оплату праці	2505	169176	132510
Відрахування на соціальні заходи	2510	36975	29346
Амортизація	2515	21067	20966
Інші операційні витрати	2520	142458	121848
Разом	2550	507977	427397

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		

Дивіденди на одну просту акцію	2650		
--------------------------------	------	--	--

**Примітки**

**Керівник** Авраменко Володимир Федорович

**Головний бухгалтер** Гаврисьо Ольга Михайлівна